
Sławomir Kamosiński

Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz SA w Bydgoszczy. Strategia budowy marki: PESA Bydgoszcz SA

Rys historyczny (1851-1989)

Pierwsza linia kolejowa łącząca Bydgoszcz z Krzyżem została oddana do użytku w 1851 r. Wraz z pojawieniem się kolei w Bydgoszczy zrodziła się pilna potrzeba przygotowania dla taboru kolejowego zaplecza remontowego. To dało bezpośredni impuls do utworzenia jesienią 1851 r. Zakładów Naprawczych Kolei Wschodniej. W chwili powstania była to mała firma, zatrudniająca 20 robotników, którzy pracowali pod nadzorem jednego mistrza. Skupiono się na naprawie zarówno parowozów, jak i wagonów osobowych i towarowych. W 1907 r. podjęto produkcję zwrotnic szynowych.

Zakłady Naprawcze Kolei Wschodniej w XIX w. przeżywały szybki rozwój. Przybywało nieruchomości: w 1855 r. zbudowano gmach administracyjny, w 1884 r. powstała duża hala napraw wagonów, kuźnia oraz hala, którą od 1907 r. wykorzystywano do produkcji zwrotnic szynowych, w 1892 r. rozbudowano halę napraw lokomotyw.

W okresie dwudziestolecia międzywojennego pod administracją polską zakład nazwano PKP Warsztaty Główne I Klasy w Bydgoszczy. Nie zmieniono jego profilu produkcji. Wzbogacił się on w latach dwudziestych o nową halę napraw parowozów dla 20 stanowisk. W rezultacie w kolejnej dekadzie w latach trzydziestych, wykonywano w Bydgoszczy rocznie ok. 300 napraw parowozów, 3 tys. napraw wagonów towarowych, 360 napraw wagonów osobowych oraz wytwarzano ok. 400 ton odlewów. W roku 1939 w firmie tej zatrudnionych było 2.080 robotników i 200 pracowników umysłowych.

Tradycja naprawy taboru kolejowego przetrwała w Bydgoszczy czas II wojny światowej. Po jej zakończeniu w okresie Polski Ludowej powołano w Bydgoszczy w 1950 r. na bazie majątku Warsztatów Głównych I Klasy Zakłady Naprawcze Parowozów i Wagonów nr 13, a następnie Przedsiębiorstwo Państwowe Zakłady Naprawy Taboru Kolejowego. W 1984 r. przedsiębiorstwo bydgoskie zmieniło nazwę na PKP Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego im. Obrońców Bydgoszczy. Utrzymano w tym czasie, istniejący od chwili powstania zakładu, szeroki profil napraw taboru kolejowego. Szacowano, że w latach 1945-1970 ZNTK

Bydgoszcz naprawił 14.073 sztuki parowozów, 272.494 sztuki wagonów towarowych, wyprodukowano 124.370 ton odlewów żeliwnych. Wskazane wielkości pozwalały na wysnucie następujących wniosków przez ówczesnych obserwatorów życia gospodarczego: „ZNTK Bydgoszcz zajmują drugie miejsce w resorcie komunikacji pod względem rozmiaru produkcji i wielkości zatrudnienia oraz zaspokajają podstawowe potrzeby naprawcze PKP w dziedzinie napraw parowozów i wagonów towarowych”. Zakład ten zatrudniał w 1961 r. 4517 pracowników, w 1969 r. 5.298 osób, a w 1971 r. 5.170 osób oraz dodatkowo 620 uczniów, którzy uczęszczali do szkoły, dla której organem prowadzącym było ZNTK Bydgoszcz. Kierownictwo przedsiębiorstwa sygnalizowało w tym okresie niedobór kadry szacowany na ok. 400 pracowników produkcyjnych.

W latach Polski Ludowej obserwowano w ZNTK Bydgoszcz znaczną fluktuację załogi. Jak oceniano kierownictwo zakładu, ten stan spowodowany był niższymi w stosunku do innych bydgoskich zakładów pracy płacami, a także znaczną liczbą stanowisk pracy wymagających ciężkiego wysiłku fizycznego. Nie bez znaczenia dla podwyższonej fluktuacji załogi były również warunki pracy. Te określano jako skandaliczne, urągające wszelkim normom BHP. Raporty UB w Bydgoszczy nie pozostawiają złudzeń. W 1970 r. odnotowano: „Warunki pracy są bardzo złe i odbiegają w sposób rażący od minimalnych norm w innych gałęziach przemysłu...”¹. Oto jak załogę ZNTK postrzegali w 1977 r. pracownicy Urzędu Bezpieczeństwa: „Załoga ZNTK w minionych latach była bardzo podatna na przerywanie czasu pracy, łącznie ze strajkami”². O atmosferze panującej w ówczesnym zakładzie dowiadujemy się z zapisków pracowników UB. W raportach w taki oto sposób charakteryzowali oni wydział wagonowy ZNTK Bydgoszcz: „...do wydziału wagonowego kierowano z reguły ludzi podejrzanych, niepewnych politycznie itp., gdyż wydział ten nigdy nie wykonywał planu – stąd niższe płace. Wydział ten był traktowany jako karny w pojęciu załogi”³. Na skutek wskazanych uwarunkowań zatrudnienie w latach 1976-1980 w ZNTK Bydgoszcz zmniejszyło się z 4.034 pracowników w 1976 r. do 3.701 w 1980 r.

Dla pracowników Urzędu Bezpieczeństwa w Bydgoszczy załoga ZNTK Bydgoszcz była chwiejna politycznie, skora do działań antysocjalistycznych. Dlatego uważnie odnotowywali oni w notatkach służbowych, którym nadano kryptonim „Naprawa” wszelkie podejrzane sytuacje. Zapisano, że podczas zebrania w 1971 r. Komitetu Zakładowego Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej (PZPR) robotnicy pytali, „dlaczego przed wojną w Polsce kapitalistycznej mężczyzna mógł sam zapracować na rodzinę, a w Polsce Ludowej nie może”. Zwrócono uwagę, że w połowie dekady lat siedemdziesiątych robotnicy wysłali kartkę pocztową do I Sekretarza Komitetu Centralnego PZPR: „Towarzyszu Gierek. Przykro nam robotnikom

¹ Instytut Pamięci Narodowej w Bydgoszczy (dalej cyt.: IPN Bydgoszcz), sygn. IPN By 069/1283, t.1, Sprawa obiektowa „Naprawa”.

² Ibidem.

³ Ibidem, t. 7.

ZNTK w Bydgoszczy, że opinia Wasza milczy na temat listu prof. dr Jasińskiego, skierowanego do Was i zarzucającego Wam zdradę Narodu Polskiego i poddańczy stosunek do krwawej dyktatury radzieckiej, ciemężycieli i wyzyskiwaczy Polski – o czym pisze obca prasa na zachodzie. Czekamy na waszą odpowiedź. Na pewno się jej nie doczekamy – jak zwykle. Ale sucha gałąź was nie ominie. Zdrajco Ojczyzny! Robotnicy Polski”⁴.

Według danych z 1961 r. powierzchnia ZNTK Bydgoszcz wynosiła 30,2 ha, a powierzchnia zabudowań 8 ha. Z punktu widzenia logistyki układ hal produkcyjnych oceniano jako zły, utrudniający płynny kontakt między wydziałami. Odnotowano w 1965 r., co następuje: „rozbudowa zakładów w różnych okresach historycznych spowodowała, że szereg pomieszczeń produkcyjnych jest niewłaściwie zlokalizowanych, co wpływa ujemnie na synchronizację poszczególnych procesów produkcyjnych”⁵.

Zakłady Naprawy Taboru Kolejowego w Bydgoszczy w latach 1990-1999

Pierwszy krok w kierunku restrukturyzacji giganta, jakim w okresie Polski Ludowej były Polskie Koleje Państwowe, nastąpił w 1991 r. Wówczas ze struktur PKP wydzielono zakłady zajmujące się naprawą taboru kolejowego. W związku z trwającym procesem pełną samodzielność w sensie ekonomicznym i prawnym uzyskały Zakłady Naprawy Taboru Kolejowego w Bydgoszczy (ZNTK). Po wydzieleniu ZNTK Bydgoszcz ze struktur PKP w następnych latach 1991-1995, kierownictwo nie podjęło w przedsiębiorstwie praktycznie żadnych kroków mających na celu jego dalszą restrukturyzację w celu dostosowania go do wymogów nowej rzeczywistości gospodarczej. Przedsiębiorstwo przyjęło pasywną postawę, biernie oczekując na kontrakty i zlecenia, które coraz wolniejszym strumieniem wpływały od PKP. Na tę sytuację wpływ miała systematycznie pogarszająca się kondycja ekonomiczna polskiego przewoźnika kolejowego. W konsekwencji pogarszało się również położenie ekonomiczne ZNTK Bydgoszcz. Zakład zadłużał się, aby wypłacić pracownikom pobory, prowadzić remonty taboru kolejowego, za które PKP płaciło nieregularnie.

Zdaniem ówczesnych ekonomistów jedynym remedium dla ZNTK Bydgoszcz była jego szybka prywatyzacja, która mogła potencjalnie uchronić zakład przed spodziewanym bankructwem. Wybór ścieżki prywatyzacyjnej dla zadłużonego, pozbawionego zamówień przedsiębiorstwa, był niezwykle trudny. Wartość ZNTK Bydgoszcz obniżało nadmierne zatrudnienie i ciesząca się nie najlepszą opinią jego załoga. Jej nastroje się radykalizowały. Szybka prywatyzację tego przedsiębiorstwa utrudniał również fakt, że miało ono specyficzny profil produkcji, o charakterze usługowym. Naprawiano w nim tabor kolejowy, co w praktyce wy-

⁴ Ibidem, t. 4.

⁵ Ibidem, t. 1.

kluczało ewentualne przebranzowienie przedsiębiorstwa po prywatyzacji. W tych warunkach znalezienie inwestora strategicznego, chętnego do podjęcia ogromnego ryzyka gospodarczego, było w praktyce niemożliwe. Dlatego inicjatywa prywatyzacji ZNTK Bydgoszcz wyszła od właściciela, czyli Skarbu Państwa.

Pierwszym znaczącym krokiem na drodze restrukturyzacji własnościowej ZNTK Bydgoszcz było przekształcenie go w 1995 r. w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Następnie właściciel, Skarb Państwa, zdecydował, że tę spółkę akcyjną wprowadzi do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Wykorzystano w tym celu przepisy ustawy z dnia 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych. Wybór ścieżki prywatyzacji ZNTK Bydgoszcz metodą Narodowych Funduszy Inwestycyjnych spowodował pogorszenie się i tak już złej kondycji ekonomicznej tej firmy. Nastąpił w tym wypadku bardzo niekorzystny spłot czynników politycznych i ekonomicznych. Przede wszystkim po przyjęciu przez parlament ustawy z 30 kwietnia 1993 r. oczekiwano dwa lata na uruchomienie programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, co prowadziło do tzw. negatywnej selekcji przedsiębiorstw. Pewna ich część, głównie ta znajdująca się w lepszej kondycji ekonomicznej, znalazła sobie na własną rękę inwestorów strategicznych i wycofała się z programu⁶. Przedsiębiorstwa słabsze, związane z branżami wymagającymi głębokiej restrukturyzacji, np. całkowicie uzależnione od PKP, jak omawiane ZNTK Bydgoszcz, trwały przez lata w oczekiwaniu na zmiany płynące z zewnątrz. Liczono na pomoc Skarbu Państwa i nie wykazywano żadnej endogennej inicjatywy.

ZNTK Bydgoszcz zostało wprowadzone do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych w 1996 r. Był to trudny okres dla przedsiębiorstwa, ponieważ w dekadzie lat 90. XX w. PKP, główny przewoźnik kolejowy w kraju, rezygnował praktycznie z jakiegokolwiek działalności inwestycyjnej, likwidował i zamykał nierentowne linie kolejowe. Konsekwencją pogorszenia się jakości usług świadczonych przez PKP był systematyczny spadek liczby pasażerów. Pewien wpływ na ten stan rzeczy miała także modernizacja życia codziennego Polaków, którzy w pierwszych latach transformacji przeżywali okres masowej motoryzacji. Pojawienie się samochodu osobowego w prawie każdej rodzinie ograniczyło liczbę pasażerów PKP. Do tej sytuacji przyczyniło się również zjawisko bezrobocia. Skurczyła się liczba codziennych dojazdów do pracy z prowincjonalnych miasteczek do dużych miast. Ruch osobowy zamierał, podobnie wydatnie zmniejszyła się liczba ładunków w ruchu towarowym. Rodzący się sektor prywatny w gospodarce większą część produktów i surowców dostarczał transportem samochodowym, kierując się zasadą *door to door* (od drzwi do drzwi).

W nakreślonej powyżej sytuacji restrukturyzacja ZNTK Bydgoszcz w zasadzie nie wyszła poza sferę formalną, tzn. utworzenia jednoosobowej spółki Skarbu

⁶ M. Bałtowski, M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Warszawa 2006, s. 237; T. Kamiński, *Wpływ przekształceń własnościowych na zmiany systemu zarządzania oraz struktury organizacyjno-majątkowej i zatrudnienia w przedsiębiorstwach*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, pod red. nauk. E. Mączyńskiej, t. 1, Warszawa 2001, s. 82.

Państwa i skierowania jej do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Zrezygnowano z podejmowania kroków w kierunku restrukturyzacji firmy w sensie materialnym. Jej przeprowadzenie wymagało spełnienia kilku warunków. Głównym było dostosowanie przedsiębiorstwa do wymogów wolnego rynku, czyli restrukturyzacja rynków zbytu i zapewnienie ich względnej stabilności. Do przeprowadzenia głębokiej restrukturyzacji niezbędne było stałe zasilanie zakładu w kapitał, a tego w firmie nie było i trudno było go pozyskać z zewnątrz. Branża kolejowa była dla banków sektorem wysokiego ryzyka. Ociągano się z przeprowadzeniem trudnego procesu racjonalizacji zatrudnienia w zakładzie i tym samym likwidacji tzw. „bezrobocia w miejscu pracy”. Przeprowadzenie redukcji zatrudnienia wiązało się z sposób naturalny z pojawieniem się napięć i konfliktów społecznych w zakładzie. Twierdzenie to jest tym bardziej uzasadnione, że w ZNTK w Bydgoszczy działały silne, radykalizowane związki zawodowe, w rozumieniu których naturalnym zadaniem była obrona miejsc pracy. Realizacja choćby tylko wskazanych zadań wymagała dużej odwagi, której w tym momencie zabrakło.

Brak pracy w ZNTK Bydgoszcz, jako następstwo ograniczenia zamówień płynących z PKP na remonty taboru kolejowego, miał bezpośrednie przełożenie na wysokość środków pieniężnych przeznaczonych na wypłaty wynagrodzeń dla pracowników. Pobory wypłacano nieregularnie. W tej sytuacji naturalny był powolny odpływ pracowników z zakładu. Odchodzili oni na własną prośbę, poszukując nowych, lepszych z ich punktu widzenia, ofert pracy. Nierzadko z pracy rezygnowali najlepsi. Prezes Zarządu ZNTK Bydgoszcz Tomasz Zaboklicki zwracał uwagę, że „branża w tamtym okresie była bardzo nieciekawa. Dla ZNTK Bydgoszcz lata 1992-1997 to był okres potężnych strat, kapitał praktycznie został zjedzony. Zakład był na skraju upadłości. W 1997 r., przy przychodach na poziomie 68 mln złotych, miał 19 mln zł straty⁷. W ZNTK pracowało w 1997 r. 1.886 pracowników.

W zasadzie wprowadzenie przez Skarb Państwa ZNTK Bydgoszcz do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych było błędem. Ówczesna kadra kierownicza zwracała uwagę, że „Narodowy Fundusz Inwestycyjny nie miał pomysłu, co z zakładem zrobić, a chętnych do jego kupienia nie było”. Z tych powodów ZNTK Bydgoszcz znalazł się w „ostatnim, najgorszym koszyku – nikt ich nie chciał brać”. Próbę ratowania zakładu przed grożącym mu bankructwem podjął w 1998 r. Narodowy Fundusz Inwestycyjny. Zaproponowano, aby zakład został wykupiony przez menedżerów zatrudnionych w tej spółce. Nie była to oferta korzystna i raczej zniechęcała ona menedżerów do podjęcia tej bardzo ryzykownej, wręcz nieracjonalnej z punktu widzenia rachunku ekonomicznego, decyzji. Należy zwrócić uwagę na to, że o wartości wymiany ZNTK Bydgoszcz przesądzało jego położenie, w zasadzie w sercu miasta oraz zgromadzony w nim majątek. Najprawdopodobniej te czynniki zdecydowały o tym, że w okresie 1998-1999 pojawił się potencjalny kupiec. Był

⁷ *Nowoczesny tabor: jakość na szynach*, Nowy Przemysł 2007, z dnia 26.09.2007, www.gospodarka.gazeta.pl, dostęp dnia: 2.11.2011 r.

nim znany wówczas lobbysta⁸. Wykup ZNTK Bydgoszcz przez tę osobę mógł być odczytany jako próba jego likwidacji. Schemat tego typu działalności gospodarczej był wówczas już znany: wykupienie przedsiębiorstwa, jego bankructwo, wyprzedaż majątku, pozyskanie cennych gruntów po przedsiębiorstwie. *„W otoczeniu dużych zadłużanych firm, które tanio można było przejąć, a które jednocześnie same miały do wyegzekwowania należności od PKP, kręciło się wielu podejrzanych kontrahentów. W przypadku innych ZNTK pojawili się inwestorzy, których wejście do zakładu nie spowodowało bynajmniej wyciągnięcia go z kłopotów, lecz wypompowanie pieniędzy, a następnie doprowadzenie do upadłości”*⁹.

ZNTK Bydgoszcz SA w latach 1998-2001

Decyzja o wykupie ZNTK Bydgoszcz z Narodowych Funduszy Inwestycyjnych zapadła w 1998 roku. Na ten krok zdecydowało się siedmiu menedżerów zatrudnionych w tym przedsiębiorstwie. Przeprowadzono w klasycznej formie tzw. wykup menedżerski. Uczestniczący w tej prywatyzacji jako strona menedżerska, Tomasz Zaboklicki moment wykupu ZNTK opisał następująco: *„Podjęliśmy próbę uratowania go przed przejęciem. Zostało zorganizowane spotkanie z załogą. Inaczej niż w wielu innych firmach, związki zawodowe przychyliły się do opcji, że nie będzie to wykup przez całą załogę, lecz przez menedżerów”*¹⁰. Konsekwencją podjętej decyzji o prywatyzacji menedżerskiej było zgromadzenie przez siedmiu menedżerów z ZNTK Bydgoszcz kwoty 800 tys. zł. Na taką sumę wyceniono akcje zakładu będące w Narodowym Funduszu Inwestycyjnym. Osoby fizyczne, którymi byli kierujący ZNTK Bydgoszcz menedżerowie niezbędny kapitał zdobyły, zaciągając pożyczki w bankach pod zastaw osobistego majątku. Fakt ten zrelacjonował tygodnik „Wprost”: *„prezydent Bydgoszczy szukał kupców na cenne, położone w centrum miasta tereny zakładów, gdy grupa menedżerów zdecydowała się przejąć upadającą firmę. Nie był to klasyczny wykup menedżerski, lewarowany ogromnym kredytem bankowym, w którym spółka spona zaciągnięty dług. Dyrektorzy ZNTK naprawdę zastawili domy i auta, by zgromadzić pieniądze potrzebne na wykupienie akcji. Nad całością pieczę sprawował prezes Tomasz Zaboklicki”*¹¹. O kondycji ekonomicznej wykupionego przez menedżerów zakładu ZNTK Bydgoszcz pisała, przytaczając wspomnienia prezesa zarządu Tomasza Zaboklickiego, „Gazeta Pomorska”: *„Nasza firma była odbierana jako jedno z najgorszych polskich przedsiębiorstw i do tego dysponowała kapitałem na poziomie zera. Byliśmy zadłużeni po uszy. Prawdziwy cud, że nie upadliśmy”*¹². Przygotowując przedsiębiorstwo do wykupu z Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, jego menedżerowie zapoczątko-

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ *Tramwaj zwany pożądaniem*, Wprost 2011, nr 8, on-line: www.wprost.pl, dostęp dnia 3.11.2011 r.

¹² www.pomorska.pl z dnia 12.11.2009, dostęp dnia 3.11.2011 r.

wali właściwy proces płytkiej i przede wszystkim głębokiej restrukturyzacji firmy¹³. Rozpoczął się proces permanentnej restrukturyzacji firmy, ponieważ od jej elastyczności w reagowaniu na bodźce i sygnały płynące z rynku zależała jej kondycja ekonomiczna. Tego wymaga od przedsiębiorstwa wolny rynek.

W pierwszym okresie restrukturyzacji firmy prowadzonym bezpośrednio po wykupie menedżerskim, wszelkie wdrażane w niej zmiany były zawsze uzgadniane z załogą przedsiębiorstwa. Sukces podjętych działań restrukturyzacyjnych potencjalnie mógł gwarantować firmie przetrwanie. Restrukturyzację rozpoczęto od redukcji zatrudnienia w celu obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa. Krok ten oceniono jako bardzo radykalny, jednak niezbędny dla uzdrowienia sytuacji firmy. Zła kondycja finansowa ZNTK Bydgoszcz wpływała bezpośrednio na trudności w regulacji jego zobowiązań finansowych względem pracowników. Redukcję zatrudnienia uzasadniał również spadek liczby zamówień płynących z PKP na remonty taboru kolejowego. Dla zatrudnionych w ZNTK Bydgoszcz nie było zwyczajnie pracy. Redukcja zatrudnienia to najprostsza forma tzw. restrukturyzacji defensywnej (płytkiej). O skali przeprowadzonej wówczas redukcji zatrudnienia świadczą następujące dane: w 1998 r. zatrudnienie w ZNTK Bydgoszcz wynosiło 1.474 osoby, a w następnym roku 1999, pracowało 1.104 pracowników. Znaczący pod względem redukcji zatrudnienia był rok 2000. Liczbę zatrudnionych osób zredukowano wówczas do poziomu 947 osób.

Tabela 1. Zatrudnienie w ZNTK Bydgoszcz w latach 1998-2001

Rok	Zatrudnienie	1998=100
1998	1.474	100
1999	1.104	74,9
2000	947	65,2
2001	1.128	76,5

Źródło: dane on-line, www.pesa.pl

Należy zaznaczyć, że redukcję zatrudnienia wymuszała również reorganizacja wewnętrzna przedsiębiorstwa, która polegała na wydzieleniu ze struktury wewnętrznej ZNTK Bydgoszcz zakładów samodzielnych, zdolnych do kooperacji z macierzystym przedsiębiorstwem i mających zarazem potencjał do rozszerzania rynku zbytu poza rynek kolejowy. W ten sposób powstawały spółki-córki. Stan, który obserwowano wówczas w ZNTK Bydgoszcz doskonale oddaje następujący

¹³ A. Lipowski, *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji systemowej* (wprowadzenie do problematyki), [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji...*, s. 54-55. Zdaniem A. Lipowskiego restrukturyzacja płytka polega na: redukcji zbędnych rodzajów majątku trwałego, redukcji nadmiernego zatrudnienia, podniesienia jakości produkcji, redukcji działu zaopatrzenia i magazynu surowców i materiałów, oddłużeniu przedsiębiorstwa, utworzeniu spółek-córek, a restrukturyzacja głęboka natomiast polega na: modernizacji majątku trwałego, wprowadzeniu nowych metod produkcji, przeprofilowaniu produkcji, uruchomieniu produkcji nowych i zmodernizowanych wyrobów, przekwalifikowaniu pracowników i naborze nowych, wzmocnieniu zaplecza badawczego, utworzeniu działu marketingu, zbudowaniu własnych kanałów dystrybucji, prywatyzacji.

opis: „*Odporność na stres była potrzebna, gdy doszło do wręczenia wymówień. W 1998 i 1999 r. zwolniono prawie połowę dwutysięcznej załogi. Zarządowi udało się dogadać ze związkami, bo było jasne, że dla zakładu to ostatnia szansa. Niektóre wydziały przekształcono w odrębne spółki i kazano im zarabiać na siebie*”¹⁴.

W latach 1998-2000 w oparciu o majątek zakładu utworzono następujące samodzielne zakłady, spółki-córki: Odlewnia Żeliwa Sp. z o.o., Zakład Produkcyjno-Usługowy Eko-Partner Sp. z o.o., Zakład Produkcyjny REM-SUW Sp. z o.o., Zakład Mechaniczny SKRAW-MECH Sp. z o.o., oraz ZNTK Bydgoszcz SA jako firma matka, przedsiębiorstwo dominujące. Powyższe kroki restrukturyzacyjne z dzisiejszej perspektywy należy traktować jako opóźnioną o prawie dekadę restrukturyzację zakładu. Wiele przedsiębiorstw ten proces przechodziło w pierwszej połowie lat 90. ub. w.

Reorganizując strukturę wewnętrzną bydgoskiej firmy liczono, że uda się w ten sposób zrównoważyć finanse i w dłuższej perspektywie umożliwić spłatę wszystkich zaciągniętych we wcześniejszych latach kredytów. Celem nadrzędnym było zaprzestanie „ogarniania się od wierzycieli”¹⁵. Zaciągnięte wobec banków zobowiązania zakład spłacał do 2005 r.

Po wykupie menedżerskim ZNTK Bydgoszcz właściciele firmy przeprowadzanie restrukturyzacji płytkiej skorelowali z jej restrukturyzacją głęboką. Była to bardzo odważna decyzja zarządu, oceniana jako ryzykowna, brawurowa i bardzo trudna. Restrukturyzacja głęboka polegała na podjęciu przez zarząd ZNTK Bydgoszcz dwóch zasadniczych kroków: reorganizacji rynków zbytu i rozszerzeniu asortymentu produkcji. Ten proces miał się odbywać jednak w ramach zachowania głównego profilu produkcji zakładu: remontów taboru kolejowego. Reorganizacja rynków zbytu była działaniem wynikającym z bardzo słabo rokującego rynku wewnętrznego, na którym praktycznie monopolistą były Polskie Koleje Państwowe, które wprawdzie remonty taboru zlecały, jednak rzadko regulowały zobowiązania finansowe w terminie. Z tego między innymi powodu zarząd ZNTK Bydgoszcz swoją uwagę skierował na rynek kolejowy tuż za wschodnią granicą Polski, na Ukrainę. Posiadano już w tym czasie wprawdzie niewielkie doświadczenie we współpracy z Litwą i Białorusią, jednak firma dotychczas nie zawierała żadnych znaczących kontraktów międzynarodowych. ZNTK Bydgoszcz, decydując się na nawiązanie współpracy gospodarczej z Ukrainą chciał wykorzystać dobry klimat polityczny stosunkach politycznych Polski a Ukrainy oraz to, że niepodległa Ukraina nie miała własnych zakładów naprawy taboru kolejowego. Potwierdziła się w tym wypadku jedna z zasad dobrej przedsiębiorczości, zalecająca, by przedsiębiorca prawidłowo odczytywał sygnały dochodzące z zewnątrz i przekuwał je na sukcesy. Współpraca z Ukrainą miała polegać na modernizacji i budowie dla tego partnera wagonów pasażerskich. Pierwszy naprawiony wagon osobowy dla kolei ukraińskich dostarczo-

¹⁴ *Tramwaj zwany pożądaniem*, Wprost 2011, nr 8, on-line: www.wprost.pl, dostęp 3.11.2011 r.

¹⁵ *Tramwaj zwany pożądaniem...*

no w 2000 r. ZNTK Bydgoszcz zdobył również kontrakt na dostarczenie wagonów dla kolei rosyjskich. W roku 1999 bydgoska spółka pozyskała jeszcze jeden istotny dla niej kontrakt: podpisano umowę z Niemcami na remont lokomotyw spaliniowych. Było to otwarcie się ZNTK Bydgoszcz na bardzo wymagający, a zarazem stabilny i intratny rynek. Pierwsze kontrakty zagraniczne były zatem zawarte.

Drugim zadaniem, jakie postawił przed sobą zarząd ZNTK Bydgoszcz było rozszerzenie oferty produktów firmy. Obok remontów taboru kolejowego zdecydowano się na jego produkcję. Podkreślić należy w tym wypadku wizjonerski charakter podejmowanych wówczas w ZNTK Bydgoszcz inicjatyw. Wyszło prawidłowe wnioski płynące z zapowiadanej w exposé sejmowym ogłoszonym przez premiera prof. Jerzego Buzka i następnie przeprowadzonej w latach 1998-1999 reformy administracyjnej kraju. Polegała ona na podziale Polski na 16 dużych regionów. Będąca podstawą funkcjonowania regionów ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa stanowi, że jednym z zadań własnych samorządu województwa jest odpowiedzialność za zorganizowanie transportu zbiorowego. Tymczasem w granicach nowych regionów znajdował się szereg zamkniętych przez PKP lokalnych szlaków kolejowych. PKP likwidując lokalne, zdaniem spółki nierentowne, linie kolejowe uzasadniało, że kursowanie na nich tradycyjnych zestawów lokomotywa plus wagony jest nieopłacalne. Tego typu argumenty dały między innymi impuls właścicielom ZNTK Bydgoszcz do podjęcia prac koncepcyjnych nad stworzeniem nowej oferty dla przewoźników szynowych. Miał to być mały i ekonomiczny autobus szynowy, który popularnie nazywano szynobusem. Pojazdy te powinny zaspokoić potrzeby przewoźników szynowych na lokalnych, o niskiej frekwencji, trasach kolejowych.

Oferty ZNTK Bydgoszcz nie ograniczono wyłącznie do szynobusów. Równoległe prowadzono prace badawcze i koncepcyjne nad własną, oryginalną konstrukcją tramwaju. Prawidłowo odczytano kolejny sygnał płynący z rynku krajowego: szynowy transport miejski u schyłku XX wieku znajdował się w fatalnej kondycji technicznej, był wyeksploatowany. Zarząd ZNTK Bydgoszcz słusznie założył, że duże miasta będą poszukiwały możliwości jego wymiany. Doświadczenie przetargów organizowanych przez jednostki samorządowe w Polsce utwierdzało kierownictwo ZNTK Bydgoszcz w przekonaniu, że głównym wskaźnikiem przy wyborze przez samorzady oferty będzie cena. Był to podstawowy warunek wygranania większości przetargów. ZNTK Bydgoszcz chciał być na ten krok przygotowany. Decydując się na wprowadzenie nowego profilu produkcji, właściciele bydgoskiej firmy wyprzedzali, co najmniej o jeden krok, rodzące się dopiero potrzeby klientów instytucjonalnych. Potrafili umiejętnie je zdefiniować i zamienić w pożądany produkt. Jak wskazywał Peter F. Drucker, aby odnieść sukces w innowacji, należy „patrzeć na możliwości w szerokim zakresie” i zadać sobie pytanie „*Która z tych możliwości pasuje do mnie, do tej firmy, angażuje to, w czym jesteśmy dobrzy i do*

czego wykazaliśmy praktyczne zdolności?”¹⁶. Powyższe uwagi oddają klimat ówczesnych dyskusji prowadzonych w ZNTK Bydgoszcz, których celem było ratowanie przedsiębiorstwa przed upadkiem.

Prace konstrukcyjne nad wprowadzeniem nowego asortymentu do produkcji są procesem długotrwałym. Dlatego aby efektywnie wykorzystać czas, właściciele ZNTK Bydgoszcz podjęli decyzję o przebudowie bezużytecznych platform wojskowych służących do przewozu czołgów na wagony towarowe do przewozu zboża. Tych nie było na rynku i często PKP zboże przewoził w węglarkach. Pomysł ten, traktowany jako działania doraźne zakładu, okazał się trafny i przyniósł przedsiębiorstwu pierwsze zyski. Zapotrzebowanie na wagony do przewozu zboża było, ku zdumieniu ich producenta, ogromne. Prezes zarządu Tomasz Zaboklicki wspominał: „Tak sobie myśleliśmy, co w tej strasznej biedzie począć i postanowiliśmy tanim kosztem zmodernizować wagony towarowe na bazie platform poczołgowych, które były zupełnie bezużyteczne. Wiedzieliśmy też, że nie ma w Polsce czym przewozić zboża. Wozilo się je w węglarkach albo statkami. I te wagony zbożowe to był nasz prawdziwy strzał w dziesiątkę”¹⁷.

Działania sanacyjne wprowadzone po wykupie menedżerskim ZNTK Bydgoszcz sprawiły, że odnotowano stopniowy wzrost przychodów firmy.

Tabela 2. Przychody ZNTK Bydgoszcz w latach 1998-2000

Rok	Przychody w mln zł	Rok 1998 = 100
1998	88,9	100
1999	96,5	108,5
2000	120,8	135,9

Źródło: on-line, www.pesa.pl

Od pojawienia się pierwszej koncepcji autobusu szynowego i wykonania jego pierwszych projektów minęło niewiele czasu, ponieważ już w styczniu 2001 r. przystąpiono w ZNTK Bydgoszcz do budowy pierwszego autobusu szynowego o nazwie „Partner”. Był to niewątpliwie sukces firmy, który okupiono wytrwałą pracą i wdrożeniem śmiałej wizji rozwoju.

Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz Spółka Akcyjna

A. Proces budowy marki producenta

Dnia 17 sierpnia 2001 r. Zakłady Naprawy Taboru Kolejowego w Bydgoszczy zmieniły nazwę na Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz Spółka Akcyjna Holding. Prezes Zarządu PESA Bydgoszcz SA Tomasz Zaboklicki uzasadnił to następująco: „*Nasza firma była odbierana jako jedno z najgorszych polskich przedsiębiorstw*”

¹⁶ P.F. Drucker, *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa 2004, s. 161.

¹⁷ www.pomorska.pl z dnia 12.11.2009, dostęp dnia: 3.11.2011 r.

*i do tego dysponowała kapitałem na poziomie zera*¹⁸. Zmiana nazwy to zmiana tożsamości i wizerunku firmy. To także rozpoczęcie żmudnego procesu budowy marki producenta pojazdów szynowych na rynku, na którym główne miejsca zajęły renomowane zachodnioeuropejskie firmy: Bombardier, Siemens, Skoda. O tym kroku przesądziła również potrzeba zwrócenia uwagi klientów na nowy profil produkcji firmy. Zmiana nazwy była rozumiana jako zerwanie przez właścicieli PESA Bydgoszcz SA z niechlubną tradycją przedsiębiorstwa, w którym jak w soczewce skupiły się wszystkie wady minionej epoki Polski Ludowej.

W związku z pojawieniem się na rynku Polski i Europy nowego producenta pojazdów szynowych PESA Bydgoszcz SA, strategia budowy jego marki była procesem zaprojektowanym na kilka najbliższych lat. Warto zauważyć, że K. Keller definiując pojęcie marka producenta stwierdził, że jest to wyobrażenie i odczucie wywołane przez cechy produktu i sposób jego oddziaływania. Marka znajduje się, zdaniem tego uczonego, w umyśle konsumenta¹⁹. Ph. Kotler przyjmując tę definicję jako uzasadnioną, rozszerzył jej treść, dodając, że marka producenta to „pozycjonowanie”, czyli *„jest tym, co robisz z umysłem potencjalnego konsumenta. To znaczy pozycjonujesz produkt w umyśle tego konsumenta (...) tam, gdzie chcesz, żeby się znalazł”*²⁰. Przyjęcie przez właścicieli PESA Bydgoszcz SA strategii określanej mianem pozycjonowania produktu przez producenta w umyśle konsumenta oznaczało, że podejmowano się w bydgoskim przedsiębiorstwie trudnej misji przekonania klientów instytucjonalnych, że produkty wytwarzane w Bydgoszczy są dobrej jakości. Proces budowy marki PESA przeprowadzono zgodnie z wytycznymi American Marketing Association. Według tej organizacji marka to: nazwa, termin, znak, symbol, wzór lub kombinacja tych elementów, stworzone w celu rozpoznawania towarów i usług sprzedawcy i odróżnienia ich od towarów i usług konkurentów. Marka pozwala na identyfikację producenta²¹.

Jednym z pierwszych kroków wykonanych przez właścicieli PESA Bydgoszcz SA w realizacji strategii budowy marki producenta Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz S.A. było przyjęcie czytelnego logo, które wyróżnia tę firmę na tle innych producentów pojazdów szynowych w kraju i Europie. Wybór padł na utworzoną z dwóch liter „P” oraz „S”, w domyśle pojazdy szynowe, nazwę własną PESA. PESA Bydgoszcz SA miała być zatem symbolem nowej jakości, nowego otwarcia w długiej historii tego przedsiębiorstwa. Zabieg ten, oceniany z perspektywy prawie jedenastu lat, wydaje się posunięciem trafnym i niezwykle udanym.

Proces „pozycjonowania marki w umysłach klientów” wymagał bardzo szybkich i odważnych kroków podejmowanych przez zarząd firmy celem zdobycia zaufania klientów i w ślad za tym – rozszerzania rynków zbytu. W pierwszych latach działalności PESA Bydgoszcz SA jako producenta pojazdów szynowych produkty

¹⁸ www.pomorska.pl z dnia 12.11.2009, dostęp dnia: 3.11.2011 r.

¹⁹ Ph. Kotler, *Marketing*, wydanie jedenaste, Warszawa 2005, s. 421.

²⁰ Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym*, Warszawa 2008, s. 116.

²¹ Ph. Kotler, op. cit., s. 421.

przekazywane odbiorcom zawodziły. Odnotowano kilka usterek technicznych pojazdów szynowych, które potencjalnie mogły doprowadzić do załamania się firmy. Wynikało to z faktu, że wyprodukowane w Bydgoszczy pierwsze autobusy szynowe, jako prototypy, w zasadzie bez żadnych badań eksploatacyjnych w warunkach doświadczalnych natychmiast trafiły do codziennej eksploatacji. W tym otoczeniu były sprawdzane i testowane. Problem usterek dotyczył zarówno autobusów szynowych, jak i tramwajów. W roku 2007 analityk gospodarczy z czasopisma „Nowy Przemysł” donosił, że: „(...) nowy warszawski tramwaj bardzo pozytywnie wyróżnia się na tle innych jeżdżących po stolicy. Niestety, w obu przypadkach (pojazdy szynowe i tramwaje – przypis S.K.) dobre wrażenie popsuły usterki, które ujawniły się w bydgoskich wyrobach i spowodowały, że pociąg, wracając z Łodzi (do Warszawy – przypis S.K.) spóźnił się o 15 minut, a tramwaj, zamiast następnego dnia po prezentacji wyjechać na miasto, pozostał w zajezdni”²². O zastanym stanie wypowiedział się w 2007 r. ekspert IRiPK. Podkreślił on, że wadą polskiego rynku pojazdów szynowych jest to, że klienci instytucjonalni zamawiają niewielką liczbę tych pojazdów. W konsekwencji PESA Bydgoszcz SA zmuszona jest do wytwarzania bardzo krótkich serii pojazdów szynowych. Wykrywane systematycznie usterki techniczne pozwalają firmie zdobyć doświadczenie, dzięki któremu pojazdy szynowe są stale dopracowywane i udoskonalane²³. Z opinią tą zgadzał się w 2007 r. Prezes Zarządu PESA Bydgoszcz SA, który przyznawał, że przy konstruowaniu nowych pojazdów jest wiele obszarów, które jego firma musi jeszcze dopracować. Za najpilniejsze uznawano układy projektowania wózków i elektronikę.

Właściciele firmy nie ukrywali, że w porównaniu z zachodnioeuropejskimi firmami PESA Bydgoszcz S.A. musi się jeszcze „wielu rzeczy nauczyć”. Dla Zarządu PESY istotne było to, że na rynku krajowym zakład był w pełni konkurencyjny, zdolny do wygrywania przetargów na dostawy pojazdów szynowych dla odbiorców instytucjonalnych.

W strategii kreowania marki producenta ważna jest jej tożsamość oraz wizerunek. Tożsamość budowana na fundamencie historycznym i doświadczeń z przeszłości, dla PESA Bydgoszcz S.A. nie była wygodna. Trudno się było chwalić złą opinią ZNTK. Z tego powodu wybrano inną drogę budowania tożsamości. Wsparto się na wyraźnym określeniu misji zakładu, którą sformułowano następująco: „*Naszą misją jest spełnienie obecnych i przyszłych oczekiwań krajowych i zagranicznych właścicieli taboru szynowego poprzez budowę, unowocześnianie oraz naprawę taboru, przy zapewnieniu dobrej jakości i zadowolenia użytkowników*”²⁴. Tak sformułowana misja przedsiębiorstwa stanowiła dla klientów instytucjonalnych formę dwustronnej umowy i gwarancji. PESA Bydgoszcz S.A. jako firma oferowała klientom produkt nowoczesny, funkcjonalny i najwyższej jakości, który otoczony jest stałą opieką serwisową.

²² *Nowoczesny tabor...*

²³ *Ibidem.*

²⁴ www.pesa.pl, dostęp dnia: 2.11.2011 r.

Pomocne w tworzeniu pozytywnego wizerunku było i jest otwarcie się na klienta. Zarząd PESA Bydgoszcz SA przyjął zasadę, że przed podpisaniem umowy na produkcję pojazdów szynowych zainteresowana ich zakupem strona może swobodnie wizytować zakład, zapoznać się z poszczególnymi etapami produkcji, „dotknąć jej”. Jak jest to ważny i skuteczny zarazem element kreowania wizerunku marki, świadczy przykład negocjacji, które właściciele PESA Bydgoszcz S.A. prowadzili z Włoskimi Kolejami Regionalnymi Ferrovie del Sud Est. Negocjacje uwieńczył dnia 12 czerwca 2006 r. kontraktem na dostarczenie 13 sztuk trójczłonowych spalinowych zespołów trakcyjnych trwały ponad półtora roku i połączone były z częstymi wizytami w PESA Bydgoszcz S.A. ekspertów z Włoch²⁵. Tak duże otwarcie się na tego kontrahenta sprawiło, że wzbudziło zaufanie włoskiego klienta. Podobną otwartość można było zauważyć w negocjacjach prowadzonych przez bydgoską firmę z największym czeskim przewoźnikiem kolejowym Českými Drahami. W 2011 r. wynegocjowano kontrakt wart 2 mld koron czeskich na wyprodukowanie 31 spalinowych zespołów trakcyjnych „Link”²⁶. Sukces był tym większy, że jak podkreślał Jan Sechter, ambasador Czech w Polsce: „*To fantastyczne, że w kraju, który ma wielkie tradycje w produkcji taboru, bo przecież mamy np. Skodę, pojawia się firma z zewnątrz. Tramwaje Skody jeżdżą we Wrocławiu, pociągi PESY będą jeździły po Czechach*”²⁷. Podobna taktyka, otwarcia hal fabrycznych dla klienta jest realizowana w stosunku do krajowych kontrahentów. W 2010 r. w PESA Bydgoszcz SA gościła prezydenta Szczecina wraz z prezesem Tramwajów Szczecińskich, natomiast w sierpniu 2010 bydgoski zakład wizytował prezydent Gdańska i przedstawiciele Zakładu Komunikacji Miejskiej w Gdańsku.

W strategii budowy marki przedsiębiorstwa ważnym elementem jest zwrócenie uwagi na świadomość marki, czyli to, w jaki sposób konsumenci rozpoznają markę²⁸. Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz SA rozpoznawalność marki osiągnęły doskonałym *designem* produktu (tramwajów lub autobusów szynowych) oraz stałym podnoszeniem jakości i trwałości produktu. Jak wynika z doświadczeń empirycznych, ważnym elementem w tej strategii jest kontakt z klientem indywidualnym, tym, który codziennie korzysta z pojazdów szynowych. Zakład otwiera się na jego wrażliwość i potrzeby estetyczne. PESA Bydgoszcz S.A., jako jedna z nielicznych firm w kraju, rozpisuje konkursy dla klientów, korzystających z tramwajów czy szynobusów na zaproponowanie np. malatury dla elektrycznych zespołów trakcyjnych ELF przygotowywanych dla Kolei Mazowieckich. Rozstrzygnięcie takiego konkursu nastąpiło w marcu 2011 r. Zwrócono się do klientów o zaproponowanie nazwy dla nowego podwozia dla projektowanej w PESA Bydgoszcz SA lokomotywy. Wygrała nazwa „Gama”.

²⁵ Pesa wyprodukuje pociągi dla Włochów, www.wawkom.waw.pl, dostęp dnia 3.11.2011 r.

²⁶ Pesa Bydgoszcz gościła Czeskie Drahy 24.06.2011 rok, www.strefabiznesu.pomorska.pl, dostęp dnia 3.11.2011 r.

²⁷ Polskie tramwaje podbijają Europę 24.06.2011 r., www.hotmoney.pl, dostęp dnia 3.11.2011 r.

²⁸ Ph. Kotler, *Marketing w sektorze...*, s. 118.

Wizerunek marki producenta buduje się również poprzez wizerunek produktu. Produkty PESA Bydgoszcz S.A. zwyczajnie podobają się mieszkańcom miast. Przygotowano produkt, który w założeniu ma wyprzedzać oczekiwania mieszkańców aglomeracji. Zaoferowano konsumentom komunikacji miejskiej tramwaje niskopodłogowe, ciche, klimatyzowane i monitorowane. W wyniku negocjacji władz z wielu miast z zarządem PESA Bydgoszcz SA na ulicach Bydgoszczy, Częstochowy, Warszawy, Gdańska, Szczecina i Elbląga pojawiły się nowoczesne tramwaje, które mieszkańcy tych miast polubili. Tygodnik „Wprost” zaobserwowane zjawisko określił mianem „Tramwaj zwany pożądaniem”. „Bydgoska PESA doprowadziła do tego, że mieszkańcy miast domagają się od samorządowców zakupu właśnie jej pojazdów. Dlaczego? Bo są ładne i ciche”²⁹.

Nowoczesna linia nadwozia pojazdów szynowych wytwarzanych w PESA Bydgoszcz S.A. w połączeniu z systematycznym podnoszeniem przez producenta ich jakości użytkowej wpisuje się doskonale w strategię marketingu terytorialnego wielu polskich miast. Władze miast, w dobie urynkwienia każdej sfery życia, starają się rozpoznawać potrzeby mieszkańców i je zaspokajać wysokiej jakości produktem. W tramwaju, postrzeganym jako produkt miejski, zbiegły się wyobrażenia pracowników PESA Bydgoszcz S.A. z oczekiwaniami władz miast i ich mieszkańców. Nowoczesne miasto, modernizujące nawierzchnie i tory tramwajowe, decydujące się na rewitalizację przestrzeni miejskiej poszukuje produktów, w tym wypadku tramwajów, o doskonałym designie. Ten warunek spełniają tramwaje wytwarzane w Bydgoszczy. Dowodem potwierdzającym pozytywny odbiór produktów wytwarzanych w PESA Bydgoszcz SA przez krajowych klientów instytucjonalnych (samorządy miast) jest kontrakt, zwany „kontraktem stulecia”, podpisany z władzami Warszawy na dostarczenie 186 tramwajów. Jego wartość ocenia się na 1,5 mld złotych. Podpisanie tego kontraktu pozwoliło osiągnąć efekt przywiązania klienta do marki. „Kontrakt stulecia” był drugim kontraktem podpisywanym z samorządowymi władzami Warszawy. Mając powyższe na uwadze wypada podkreślić, że marka PESA Bydgoszcz SA okazała się efektywna, ponieważ jak udowodniły zawarte kontrakty, produkty PESY skutecznie zaspokajają funkcjonalne potrzeby klientów.

Przewoźnicy, którzy korzystają z usług PESA Bydgoszcz S.A. poza korzyściami emocjonalnymi marki, których przejawem jest podniesienie estetyki pojazdów poruszających się po kraju, odnoszą dodatkowe korzyści o charakterze użytkowym. Korzyści użytkowe marki osiąga się między innymi poprzez skuteczne zaspokojenie potrzeb serwisowych kontrahentów. W pierwszych latach produkcji autobusów szynowych wszelkie usługi serwisowe pojazdów odbywały się wyłącznie w Bydgoszczy, co dla wielu użytkowników tych pojazdów, głównie z południa Polski, było uciążliwe. W przypadku autobusów szynowych potrzeba przeprowadzenia serwisu pojazdu wyłączała zestaw, często na kilka dni z eksploatacji. Dążąc do zadowolenia klientów, podnosząc tym samym korzyści użytkowe marki, wprowadzo-

²⁹ *Tramwaj zwany pożądaniem*, Wprost 2011, nr 8, on-line: www.wprost.pl, dostęp dnia 3.11.2011 r.

no w PESA Bydgoszcz SA u schyłku pierwszej dekady XXI w. usługę w postaci diagnostyki on-line wszystkich podstawowych układów w pojeździe. Ta innowacja stanowi przełom w serwisowaniu pojazdów i wskazuje na dostosowanie się producenta do potrzeb klienta.

Zarząd Pojazdów Szynowych PESA Bydgoszcz SA, w celu podniesienia wartości marki, zarówno tej postrzeganej w sensie psychologicznym, jak i finansowym, poddał się ocenie zewnętrznej instytucji certyfikujących. Zwrócono się o certyfikaty do odpowiednich instytucji polskich oraz niemieckich i skandynawskich. Decydując się na ten krok, właściciele PESA Bydgoszcz SA, chcieli potwierdzenia wysokiej wartości firmy, oraz pozytywnego wizerunku zakładu. Certyfikaty stały się materialnym elementem wspomagającym proces budowy nowej tożsamości firmy, której historia jest krótka. Są one ważnym składnikiem strategii wygrywania przetargów przez PESA Bydgoszcz S.A., ponieważ umożliwiają rywalizację z firmami o bogatej tradycji produkcji pojazdów szynowych, jak: Bombardier czy Siemens.

Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz SA w 2002 r. zdobyły pierwszy certyfikat ISO 9001:2000 w zakresie budowy, produkcji i napraw taboru szynowego. Kolejny certyfikat uzyskano w 2007 r. Był to certyfikat EBA w zakresie napraw pojazdów szynowych. W 2009 roku przyznano przedsiębiorstwu certyfikat ISO 9001:2008 w zakresie projektowania, produkcji, modernizacji i naprawy pojazdów szynowych oraz projektowania i produkcji konstrukcji spawanych³⁰. PESA Bydgoszcz S.A. jest od 2 kwietnia 2010 r. jedynym na świecie posiadaczem certyfikatu International Railway Industry Standard (IRIS) o numerze 02. Światowi giganci w produkcji pojazdów szynowych mają zazwyczaj certyfikat o numerze 01. Norma IRIS jest uznawana współcześnie za najbardziej wymagającą międzynarodową normę w branży kolejowej. Gwarantuje ona najwyższą jakość zarządzania biznesem. Tomasz Zaboklicki stwierdził, że o tym: „Jak wysoko zawieszona jest poprzeczka tego certyfikatu, świadczy z kolei porównanie go do innego powszechnie znanego świadectwa – zakres ISO 9001 to 20% zakresu wymagań IRIS 02”³¹. Certyfikat spełniania wymagań standardu IRIS 02 w zakresie produkcji, rozwoju pojazdów szynowych i podzespołów obejmuje następujące moduły: konstrukcje pojazdów (moduł 1), poszycie pojazdów (moduł 2), wózki pojazdów (moduł 3), wyposażenie wnętrza pojazdów (moduł 8), produkcja, modernizacja, naprawa pojazdów szynowych (moduł 18)³². Omawiana firma od 2006 r. wdraża Zintegrowany System Zarządzania Jakością i Środowiskiem, który jest oparty na normach ISO 9001:14000. Zdobyte certyfikaty upoważniały Zarząd PESA Bydgoszcz S.A. do wyrażenia w czerwcu 2011 r. następującej opinii, że: „*Nasze noty są wyższe niż tak uznanej na świecie firmy Bombardier. To otwiera nam drzwi do przetargów w Niemczech. Są, podobnie jak Włosi i Skandynawowie, zainteresowani naszymi Elfami*”³³.

³⁰ www.pesa.pl, dostęp dnia 3.11.2011 r.

³¹ Szanując tradycję żyjemy terazniejszością..., s. 25.

³² www.pesa.pl, dostęp dnia 3.11.2011 rok

³³ *Polskie tramwaje podbijają Europę*, 24.06.2011 r., www.hotmoney.pl, dostęp dnia 3.11.2011 r.

Konkludując wypada stwierdzić, że przyznane Pojazdom Szynowym PESA Bydgoszcz SA certyfikaty, to potwierdzenie dążenia firmy do osiągnięcia perfekcji w tym, co robi.

B. Zatrudnienie

Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz SA należą do jednego z największych pracodawców w Bydgoszczy.

Tabela 3. Zatrudnienie w Pojazdach Szynowych PESA Bydgoszcz SA w latach 2001-2010

Rok	Zatrudnienie	2001 = 100
2001	1.128	100
2002	1.150	101,9
2003	1.288	114,2
2004	1.464	129,8
2005	1.484	131,6
2006	1.659	147,1
2007	2.113	187,3
2008	2.371	210,2
2010	2.226	197,3

Źródło: www.pesa.pl

C. Dział Badań i Rozwoju

Istotne znaczenie dla sukcesu PESY ma to, że w firmie tej istnieje własny Dział Badań i Rozwoju. Pracuje w nim 120 konstruktorów i projektantów. Zarząd PESA Bydgoszcz SA podkreśla, że rdzeń Działu Badań i Rozwoju opiera się na kapitale intelektualnym regionalnego środowiska. Dział ten podzielony jest na tzw. zespoły robocze, których zadaniem jest opracowanie własnych, oryginalnych rozwiązań konstrukcyjnych, wyprzedzających zawsze o krok rodzące się potrzeby klientów. Wybieganie w przyszłość, bycie prekursorem pozwala na odnoszenie sukcesów na rynku i zarazem zmusza innowatora do ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań, ponieważ jak pokazuje doświadczenie, innowatorów zawsze się naśladowe. Sytuację tę tak oto w kwietniu 2011 r. naświetlił Prezes Zarządu PESA Bydgoszcz SA Tomasz Zaboklicki: „*A pozycja lidera wśród polskich producentów taboru (...) to świadomość, że inne firmy starają się iść naszą drogą. Mobilizują się do rywalizacji, podpatrują nas, budują pojazdy w ślad za nami. To PESA zbudowała pierwszy niskopodłogowy tramwaj w Polsce, ale dziś już nie jedyny. To PESA zaproponowała klientom pierwsze nowoczesne polskie zespoły trakcyjne, ale dziś chcą je budować – i już budują – nasi konkurenci. Pozycja lidera nie upoważnia do popadania w samozadowolenie*”³⁴.

³⁴ Szanując tradycję..., s. 24

Nowoczesne przedsiębiorstwo nie może opierać się wyłącznie na własnych badaniach. Część z nich zleca ośrodkom zewnętrznym, które dysponują często specjalistycznym sprzętem badającym wytrzymałość konstrukcji, jakość użytych materiałów, podatność na zużycie i tzw. „zmęczenie materiału”. Z tego powodu PESA budując swoją markę producenta na rynku polskim oraz europejskim nawiązała współpracę z wieloma ośrodkami naukowymi w kraju: uczelniami wyższymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi, specjalistycznymi biurami projektowymi. Zakład współpracuje między innymi z Uniwersytetem Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy, Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie, Politechniką Krakowską, Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu i wieloma innymi. Współpraca omawianej firmy z placówkami nauki to tak pożądanym obecnie model tworzenia stałych związków nauki z praktyką.

Celem wzmocnienia kapitału ludzkiego zatrudnionego w Pojazdach Szynowych PESA Bydgoszcz SA od 2006 r. co roku z inicjatywy zakładu organizowane są seminaria naukowe poświęcone budowie i eksploatacji pojazdów szynowych. Podczas nich konfrontowane są wyniki badań prowadzonych przez pracowników PESA Bydgoszcz S.A. z tymi, które są realizowane w ośrodkach naukowych. W maju 2008 r. odbyło się trzecie z cyklu seminariów poświęcone tematyce: „Spajanie w pojazdach szynowych i częściach pojazdów szynowych”.

W 2010 r. najbardziej utytułowanym pojazdem szynowym był zestaw ELF. Jego premiera odbyła się we wrześniu 2010 r. na targach w Berlinie. ELF, jest określany przez producenta jako rodzina pojazdów szynowych, mogących występować w kilku kombinacjach: od dwóch do ośmiu członów. Pociąg ten jest jednym z dwóch pierwszych pojazdów szynowych spełniających najwyższe standardy bezpieczeństwa wyrażone normą PN-EN 15227. Spełnienie tej normy wymagało zabezpieczenia pojazdu na wypadek czterech scenariuszy zderzeniowych. Jest to oryginalna konstrukcja powstała w PESA Bydgoszcz S.A.

Od kilku lat trwają prace badawcze nad konstrukcją nowej lokomotywy. Charakterystyczną cechą techniczną tego pojazdu szynowego jest, że lokomotywa nie będzie przystosowana jedynie do polskiego systemu zasilania, czyli będzie produkowana w tzw. wersji wielosystemowej³⁵. Takie rozwiązanie otwiera przed PESA Bydgoszcz SA rynki całej Europy.

W wyniku prowadzonych badań i doświadczeń w bydgoskiej PESA powstają pojazdy szynowe, o których Tomasz Zaboklicki mówi: „Największą jednak satysfakcją mam wtedy, gdy coraz częściej słyszę z ust odwiedzających naszą firmę gości i pasażerów jadących pierwszy raz naszymi pojazdami takie oto pytanie: to naprawdę polski produkt? Niemożliwe! Całkowicie polski? Nie niemiecki, włoski czy francuski? A ja odpowiadam: tak to polski produkt – tu zaprojektowany i tu zbudowany”³⁶.

³⁵ PESA pracuje nad nową lokomotywą, 12.04.2011 rok, www.rynek-kolejowy.pl, dostęp dnia: 2.11.2011 r.

³⁶ Szanując tradycję..., s. 25.

D. Rynki zbytu

Jednym z podstawowych źródeł sukcesu firmy jest dążenie, aby na bazie wykreowanej marki stworzyć sieci stałych odbiorców i ugruntować pozycję firmy na rynku krajowym, a następnie zdobyć uznanie na rynkach europejskich. Interesujące jest, że w przypadku Pojazdów Szynowych PESA Bydgoszcz S.A. podstawowe znaczenie dla firmy miała ekspansja na rynki zewnętrzne. Tak określony kierunek wymuszała i usprawiedliwiała trudna sytuacja panująca na rynku wewnętrznym, gdzie od 1990 r. obserwowano permanentny kryzys. Największy przewoźnik szynowy w kraju, Polskie Koleje Państwowe, z powodu załamania się rynku przewozów pasażerskich i przewozów towarowych zrezygnował aż do 2007 roku z zakupu nowego taboru. Podkreślał to w 2007 r., podpisując kontrakt z PKP Przewozy Regionalne prezes zarządu spółki PESA Tomasz Zaboklicki: „*to pierwszy zakup przez PKP pasażerskiego pojazdu szynowego od prawie dwudziestu lat*”³⁷.

W roku 2011 krajowy rynek zbytu na pojazdy szynowe dla przewoźników kolejowych właściciele PESA Bydgoszcz SA postrzegali jako bardzo niestabilny i nieskory do zakupu dużej liczby pojazdów szynowych. Zarząd bydgoskiego przedsiębiorstwa zwracał uwagę na to, że w trudnej sytuacji znajdują się PKP Przewozy Regionalne, które będą musiały zmierzyć się dodatkowo z rodzącą się konkurencją spółek kolejowych zakładanych przez samorządy wojewódzkie. Gdy to nastąpi, spodziewać się należy według prognoz strategów z firmy PESA prawie dwuletniego okresu przerwy w zamówieniach taboru szynowego dla kolei. Zwrócono również uwagę na to, że PKP Intercity planuje zakup pociągów Pendolino w Włoch. Zdaniem Prezesa Zarządu PESA Bydgoszcz SA „*to jest trochę tak, jakby bezrobotny dostał Bentleya do utrzymania*”³⁸. Podkreśla się również ogromne koszty utrzymania tych pociągów.

Analiza polskiego rynku kolejowego pozwala wysnuć wniosek, że na jego niestabilność wpływ mają epizodycznie składane zamówienia, oraz fakt, że zamawia się niewielką liczbę pojazdów szynowych. W przypadku producenta pojazdów szynowych, realizacja tego typu zamówień wydatnie powiększa koszty produkcji. W Polsce brak jest, na co zwraca się szczególnie uwagę, ciągłości w zamówieniach taboru. O tym, że skurczy się w najbliższych latach krajowy rynek zbytu na pojazdy szynowe, zdaniem Tomasza Zaboklickiego, świadczy również fakt, „*że po wygaśnięciu środków z obecnej perspektywy finansowej Unii Europejskiej znów nastąpią przerwy w zamówieniach*”³⁹. Sytuacja, którą obserwuje się z niepokojem na polskim rynku kolejowym wymaga, zdaniem Zarządu spółki PESA „*przede wszystkim stabilnego, przewidywalnego, pomyślnie rozwijającego się rynkowego otoczenia, w którym działa firma. (...) Aby planować i realizować nasze projekty, oczekujemy jas-*

³⁷ *Najnowocześniejszy pociąg w Polsce*, 24.08.2007, www.e-logistyka.pl, dostęp dnia 4.11.2011 r.

³⁸ *Chcemy wyjść poza polski rynek 13.04.2011 r.*, www.rynek-kolejowy.pl, dostęp dnia 2.11.2011 r.

³⁹ *Chcemy wyjść poza polski rynek*, 13.04.2011 r., www.rynek-kolejowy.pl, dostęp dnia: 2.11.2011 r.

nej wizji rozwoju branży (a więc i potrzeb) po stronie klientów, którzy z kolei muszą mieć zapewnione finansowanie zakupów⁴⁰.

Na rynku polskim pojazdy szynowe wyprodukowane w PESA Bydgoszcz SA sprzedano do wszystkich województw. Użytkują je przewoźnicy w Wielkopolsce (dla tych celów remontowane są lokalne linie kolejowe, np. Poznań-Skoki-Wągrowiec), w zachodniopomorskim (gdzie sprzedano 12 pojazdów szynowych ATRIBO), kujawsko-pomorskim i pozostałych regionach.

W dniu 16 grudnia 2005 r. zarząd spółki PESA podpisał z PKP Przewozy Regionalne umowę na dostawę do końca 2008 r. 11 elektrycznych zespołów trakcyjnych, które miały kursować na linii Warszawa-Łódź. Koszt kontraktu szacowano na 171 mln zł brutto. Pieniądze na ten cel pochodziły z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Transport Unii Europejskiej. Prezes Zarządu PKP Przewozy Regionalne Jan Tereszczuk pociągi te określał jako najnowocześniejsze w Polsce⁴¹. Były to czteroczęłonowe zespoły mogące rozwijać prędkość do 160 km. Mogło nimi podróżować 500 pasażerów. Nadwozie było polskiej konstrukcji, natomiast silniki asynchroniczne najnowszej generacji pochodziły z importu.

Nową rodziną pojazdów szynowych od 2010 r. jest ELF. Zainteresowanie tym produktem jest ogromne zarówno na rynku krajowym, przewozów regionalnych, jak i rynkach zewnętrznych. Pierwszy kontrakt na wyprodukowanie ELF-a wpłynął w 2010 r. z województwa śląskiego, kolejne podpisano z warszawską Szybką Koleją Miejską (zbudowano dla niej 108 metrowy, a więc najdłuższy tego typu pojazd szynowy w Polsce), następnie z Warszawską Koleją Dojazdową, z województwem świętokrzyskim, mazowieckim i wielkopolskim, małopolskim (6 pojazdów szynowych), Katowicami (9 pojazdów).

W latach 2001-2010 Pojazdy Szynowe PESA S.A. Bydgoszcz wyrosły na głównego producenta osobowych pojazdów szynowych w Polsce. Udział bydgoskiej firmy w grudniu 2008 r. w krajowej produkcji nowego taboru dla kolejowych przewozów pasażerskich wynosił 77,9%. Dla pozostałych trzech producentów pasażerskich pojazdów szynowych: ZNTK Poznań, Kolzam Racibórz i Newag Nowy Sącz, pozostało zaledwie 22,1% udziału w tym rynku⁴². Ten udział w kolejnych latach nie zmienił się. Podkreślić należy również, że Kolzam Racibórz oraz ZNTK Poznań w rywalizacji rynkowej z bydgoskim przedsiębiorstwem poniosły klęskę i praktycznie wycofały się z rynku, pozostawiając pole dla PESA Bydgoszcz SA⁴³.

Bydgoski producent pojazdów szynowych stale odczuwa niepewność, która panuje na polskim rynku kolejowym. Skarży się na jego ograniczoną chłonność. Z

⁴⁰ Szanując tradycję, żyjemy terażniejszością..., s. 25.

⁴¹ Najnowocześniejszy pociąg w Polsce, 24.08.2007, www.e-logistyka.pl, dostęp dnia 4.11.2011 r.

⁴² M. Chmurski, A. Wieloński, *Restrukturyzacja polskiego przemysłu środków transportu szynowego na przykładzie przedsiębiorstwa Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz S.A.*, Prace Komisji Geografii Przemysłu 2009, nr 14, s. 60.

⁴³ M. Chmurski, A. Wieloński, op. cit., s. 61.

tego powodu PESA poszukuje rynków zbytu poza granicami Polski. Przyjęto, jak się okazało w praktyce, słuszną koncepcję zdobywania zachodnioeuropejskich rynków poprzez taktykę „drobnych kroków”. Polega ona na tym, że spółka PESA staje do nawet najmniejszych przetargów organizowanych na zagranicznych rynkach, po to, aby zdobyć pierwszy kontrakt i następnie, bazując na pozytywnym wizerunku produktu, rozszerza się zdobyty rynek o nowe zamówienia. Taktyka ta sprawdziła się w przypadku kontraktu podpisanego z Włochami. Spalinowy zespół trakcyjny ATRIBO wytwarzano na rynek włoski, najpierw dla Bari na południu Italii, a następnie także dla Bolonii i Mediolanu. Na tym rynku sprzedano 40 pojazdów tego typu. Pojazdy szynowe z Bydgoszczy znalazły się również na rynku litewskim (okręg kowieński i wileński. W dniu 19 kwietnia 2010 r. podpisano umowę z Litwą na dostarczenie do tego kraju 8 pojazdów spalinowych dla Kolei Litewskich), na Ukrainie (sprzedano je do 4 obwodów). Sukcesem, w formie podpisania kontraktu na wyprodukowanie dla kolei czeskich 31 spalinowych dwuczłonowych zespołów trakcyjnych LINK, zakończyły się negocjacje z przedstawicielami Ceskich Draž. Bydgoski zakład wykazał się w tym wypadku konsekwencją w realizacji strategii „drobnych kroków”, ponieważ stanął do przetargu w Czechach, wykorzystując to, że nie zgłosiły się do niego, czeska Skoda i inni europejscy potentaci w produkcji pojazdów szynowych. Tygodnik „Polityka” donosił: *„Wykorzystała fakt (PESA – przypis S.K.), że do przetargu nie stanęła ani Skoda, ani potężne zachodnie koncerny, które zlekceważyły to niewielkie z ich punktu widzenia zamówienie. Zaproponowała pociągi, przy których konstrukcji jej inżynierowie wykorzystali wcześniejsze doświadczenia. Podobne spalinowe składy polskiej produkcji jeżdżą bowiem już od kilku lat po włoskich torach”*⁴⁴. Osiem tramwajów wyprodukowanych w Bydgoszczy będzie jeździć po ulicach węgierskiego Szeged.

Metoda zdobywania nawet najmniejszych zamówień poza granicami Polski jest skuteczna dlatego, że PESA Bydgoszcz S.A. zmuszona jest do stałej elastyczności w zakresie dostarczanego na rynek asortymentu pojazdów szynowych, z uwagi na fakt, słabej chłonności rynku wewnętrznego, a także zagranicznego. Produkuje się niewielkie partie pojazdów szynowych, szybko dostosowując się do wymagań klienta. Jak się okazuje w praktyce, krótkie serie, do których wytwarzania przyzwyczajeni są pracownicy to atut firmy, a nie jej wada.

E. Holding

Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz SA to w roku 2011 holding, w którym spółka PESA Bydgoszcz S.A. jest spółką dominującą. W skład holdingu wchodzi następujące spółki zależne: SKRAW-MECH Sp. z o.o., w której PESA ma 98% udziałów, Zakład Produkcyjny REM-SUW Sp. z o.o. z 81% udziałem spółki PESA, Zakład Produkcyjno-Usługowy Eko-Partner Sp. z o.o. ze 100% udziałem kapitału PESY, Odlewnia Żeliwa Sp. z o.o., w której PESA posiada udział wynoszący 24%

⁴⁴ P. Cymerman, *Tu pociąg, tam czolg*, Polityka 2011, nr 29 (2816), s. 36.

oraz Zakłady Naprawy Taboru Kolejowego Mińsk Mazowiecki SA W tym zakładzie PESA posiada 85% kapitału.

ZNTK Mińsk Mazowiecki SA to spółka, którą bydgoska PESA przejęła w 2008 roku. Powodów, które skłoniły bydgoskie przedsiębiorstwo do przejęcia tego zakładu było kilka. ZNTK Mińsk Mazowiecki SA ma doskonałe położenie w centrum kraju, na Mazowszu. PESA Bydgoszcz SA realizuje natomiast wspomniany już „kontrakt stulecia” na dostawę taboru tramwajowego dla Warszawy. W związku z tym część produkcji można realizować w Mińsku Mazowieckim. Tam zapewniono niezbędną dla tych pojazdów szynowych obsługę serwisową. Przejmując ZNTK Mińsk Mazowiecki bydgoska PESA zwiększyła moce produkcyjne, wsparła ten zakład nowymi technologiami i dopomogła mu w rozszerzeniu zakresu działalności, z wyłączenie remontowej na produkcyjną. Omówione przejęcie zwiększyło wyraźnie możliwości produkcyjne firmy.

Odnotować należy, że PESA Bydgoszcz SA w 2006 r., planując ekspansję rynkową po spłaceniu w 2005 r. długów byłego ZNTK Bydgoszcz, wyraziła zainteresowanie przejęciem Fabryki Pojazdów Szynowych w Poznaniu, która należy do Zakładów Hipolita Cegielskiego w Poznaniu. Prowadzono w tej sprawie wiele rozmów. Prezes Zarządu grupy PESA Tomasz Zaboklicki nie ukrywał, że wyrażając wolę zakupu poznańskiej fabryki, planował realizację celu strategicznego firmy, którym jest próba stania się potentatem na rynku pojazdów szynowych w kraju. Przejęcie to, dla PESA Bydgoszcz SA było korzystne również z tego powodu, że poznański zakład posiadał podobny profil produkcji co bydgoska spółka⁴⁵. Zwrócić należy, moim zdaniem, również uwagę na fakt, że gdyby poznański zakład stał się częścią PESA Bydgoszcz SA wówczas w sposób naturalny zniknąłby jeden z potencjalnych konkurentów do przetargów. Prawdopodobnie o próbie przejęcia poznańskich pojazdów szynowych zdecydowała również bliskość granicy zachodniej i tym samym łatwiejsze otwarcie się na rynek niemiecki. Ostatecznie prowadzone rozmowy nie doprowadziły do korzystnych dla PESY rozstrzygnięć i zdecydowano się na ich przerwanie.

F. Zarządzanie

Tajemnica sukcesu firmy PESA na skalę europejską kryje się prawdopodobnie w tym, że przedsiębiorstwo to jest zarządzane praktycznie od 1998 roku przez stały zespół menedżerów. Są oni jednocześnie właścicielami firmy. Prezes zarządu i dyrektor generalny, Tomasz Zaboklicki, jest od 1983 r. związany z zakładem. Rozpoczął pracę w ZNTK Bydgoszcz, prawie natychmiast po studiach na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. W dniu 5 sierpnia 1998 r. został Prezesem Zarządu, znalazł się w gronie menedżerów wykupujących akcje ZNTK Bydgoszcz z Narodowych Funduszy Inwestycyjnych.

⁴⁵ *PESA chciała kupić Fabrykę Pojazdów Szynowych, która należała do Cegielskiego*, www.e-logistyka.pl, 2.03.2006 rok, dostęp dnia 4.11.2011 r.

Strukturę zarządu tworzą ponadto: dyrektor produkcji i techniki, dyrektor finansowy, dyrektor marketingu i rozwoju oraz dyrektor marketingu rynków zagranicznych.

Kapitał własny przedsiębiorstwa wzrastał w latach 2001-2010. W roku 2006 wynosił on 55.285.000 zł, a w 2010 r. osiągnął wielkość 232.462.000 zł⁴⁶. Korzystnie w 2010 r. kształtowała się stopa zwrotu z kapitału na koniec roku mierzona relacją wyniku netto do kapitałów przedsiębiorstwa. W 2006 r. wynosiła ona w odsetkach 14,5%, a w 2010 r. 37,5%.

G. Miejsce PESA Bydgoszcz S.A. na gospodarczej mapie kraju

Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz SA należą praktycznie od 2006 r. do czołówki firm regionu kujawsko-pomorskiego. Przedsiębiorstwo notuje stały, dynamiczny, wzrost przychodów ogółem.

Tabela 4. Przychody ogółem przedsiębiorstwa Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz S.A. (w mln. zł) w latach 2001-2008

Rok	Przychody ogółem	2001 = 100	Rok poprzedni=100
2001	159,2	100	100
2002	172,9	108,6	108,6
2003	248,6	156,2	143,8
2004	307,8	193,3	123,8
2005	341,4	214,4	110,9
2006	370,0	232,4	108,4
2007	656,4	412,3	177,4
2008	743,0	466,7	113,2

Źródło: www.pesa.pl

Spółka PESA osiągnęła w badanym okresie wysoką dynamikę przychodów liczoną rok do roku, co ukazują dane w tabeli powyżej. Tempo wzrostu przychodów ogółem podniosło się zdecydowanie w latach 2006-2007 aż o 77,4% w stosunku do 2006 r. W roku 2010 omawiany zakład odnotował przychody ze sprzedaży w wysokości 1.018.952 zł. W stosunku do roku poprzedniego, 2009, w dynamice przychodów odnotowano spadek. Za rok 2010 osiągnięto zaledwie poziom 64% przychodów ze sprzedaży w roku 2009. Zapewne jest to skutek kryzysu światowego, który jest obecny również w Polsce i szczególnie dotyka te przedsiębiorstwa, które są obecne na rynkach Europy zachodniej.

Obiektywnym miernikiem pozycji PESA Bydgoszcz S.A. na gospodarczej mapie Polski są rankingi polskich przedsiębiorstw prezentowane rokrocznie przez dziennik „Rzeczpospolita”. Według oceny tego dziennika, w roku 2005 omawiana firma zajmowała na liście 2 tys. notowanych przedsiębiorstw miejsce 627. Jej pozycja zmieniła się w 2006 r. PESA Bydgoszcz S.A. zajęła wówczas 599 miejsce.

⁴⁶ *Polskie przedsiębiorstwa*, Lista 2000, Rzeczpospolita z 26.10.2006 oraz z 25.10.2011.

Zakład wspinał się stopniowo po drabinie sukcesu w kolejnych rankingach. W roku 2009 firmę notowano na miejscu 381, a w najnowszej Liście 2000 polskich przedsiębiorstw, sporządzonej za 2010 r., a opublikowanej w październiku 2011 r., Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz S.A. uplasowały się na miejscu 253.

Podsumowanie

Odwagę i determinację menedżerów Pojazdów Szynowych PESA Bydgoszcz SA, którzy podjęli ryzykowną decyzję, wykupując ZNTK Bydgoszcz z Narodowych Funduszy Inwestycyjnych i następnie poprzez własny upór doprowadzili do zbudowania nowej, znanej w Europie marki producenta pojazdów szynowych, Peter F. Drucker określiłby jako działanie innowacyjne, ponieważ „*innowatorzy odnoszą sukces w takim stopniu, w jakim definiują ryzyko i ograniczają je. Wiedzie im się na tyle, na ile systematycznie analizują źródła możliwości innowacyjnych, potem wskazują daną okazję i wykorzystują ją (...)*”⁴⁷.

Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz SA to firma, która zdecydowała się na wybieganie w przyszłość, na wyprzedzanie rodzących się potrzeb konsumentów. Działa ona na bardzo hermetycznym rynku, dlatego jej atutem obok jakości musi być cena produktu. Chcąc utrzymać ją na niskim poziomie, należy przede wszystkim ograniczać koszty produkcji. Stąd popularnością w PESA Bydgoszcz S.A. cieszy się stwierdzenie: „*szanujemy tradycję, żyjemy teraźniejszością i przede wszystkim przyszłością*”⁴⁸.

Summary

Railway Vehicles PESA Bydgoszcz S.A. in Bydgoszcz. The Strategy of trademark creation: PESA Bydgoszcz S.A.

The subject of the article “Railway Vehicles PESA Bydgoszcz S.A. Holding. The Strategy of trademark creation: PESA Bydgoszcz SA” (originally: „Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz S.A. w Bydgoszczy. Strategia budowy marki: PESA Bydgoszcz S.A.”) is the analysis of PESA Bydgoszcz S.A. trademark marketing on the Polish as well as European market.

The company appeared on the railway vehicle producer market on August 17, 2001. It is a business successor of the former Zakłady Naprawy Taboru Kolejowego (ZNTK) in Bydgoszcz (The Railway Rolling Stock Repair and Manufacturing Works), a plant which was purchased by its then existing managers in 1998 from the National Investment Funds (so called management buyout).

⁴⁷ P.F. Drucker, *Natchnienie i fart...*, s. 163

⁴⁸ *Szanując tradycję, żyjemy teraźniejszością i przyszłością*, z Tomaszem Zaboklickim, prezesem PESA Bydgoszcz S.A., rozm. Dorota Bartoszek, Rynek Kolejowy 2011, nr 4, s. 24.

The following factors contributed to the process of developing PESA Bydgoszcz S.A. trademark in the years 2001-2011:

1. Acquiring quality certificates: in 2002 - ISO 9001:2000 certificate pertaining to the construction, production and repairs of the rolling stock; in 2007 - EBA certificate pertaining to the repairs of railway vehicles; in 2009 - ISO 9001:2008 certificate pertaining to the designing, production, modernization and repairs of railway vehicles as well as to the designing and production of welded constructions; on April 2, 2010 - International Railway Industry Standard (IRIS) certificate No. 02 (the only one to be granted in the world). The IRIS certification is considered to be the most demanding international norm in the rail trade.
2. Introducing modern design for railway vehicles.
3. Establishing direct contacts with the main user of railway vehicles – passengers (for example contests for the manner of painting of railway vehicles or for the name of the locomotive chassis).
4. Opening of production halls for potential contractors (for example visits in the plant paid by delegations from Italy, the Czech Republic, the Mayors of Gdańsk and Szczecin).
5. Participating in exhibitions as well as national and international fairs.
6. The capacity for producing short series of railway vehicles (it is facilitated by the flexibility of production and adapting to customer requirements).
7. Cooperating with domestic research and science establishments.
8. Management based on the unchanging and steady board of managing directors with Mr Tomasz Zaboklicki acting as PESA CEO since 1998.

During the years 2001-2010 PESA Bydgoszcz SA has become the major producer of railway vehicles in Poland. In 2008 its share in the domestic production amounted to 77.9%. The plant sells its products to: Italy, the Czech Republic, Hungary, Germany and to Lithuania.

It produces trams and railway vehicles for Warsaw, Gdańsk, Elbląg, Szczecin, Katowice, Warszawskie Koleje Dojazdowe, Koleje Wielkopolskie, etc.

The company's motto is: "We respect tradition, we live in the present and, above all, in the future".

Bibliografia

Instytut Pamięci Narodowej w Bydgoszczy:

- sygn. IPN By 069/1283, t.1, Sprawa obiektoowa „Naprawa”.
- sygn. IPN By 069/1283, t. 4, Sprawa obiektoowa „Naprawa”.
- sygn. IPN By 069/1283, t.7, Sprawa obiektoowa „Naprawa”.

Opracowania naukowe i artykuły:

- Bałtowski, M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Warszawa 2006.
Chcemy wyjść poza polski rynek 13.04.2011 r., on-line: www.rynek-kolejowy.pl,
dostęp dnia 2.11.2011 rok.
- Chmurski M., Wieloński A., *Restrukturyzacja polskiego przemysłu środków transportu szynowego na przykładzie przedsiębiorstwa Pojazdy Szynowe PESA Bydgoszcz S.A.*, Prace Komisji Geografii Przemysłu 2009, nr 14.
- P. Cymerman, *Tu pociąg, tam czołg*, Polityka 2011, nr 29 (2816).
- Drucker P. F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Warszawa 2004.
- Faryna P., *Grzech główny – brak polityki transportowej. Rozmowa z prezesem zarządu PESA S.A. Tomaszem Zaboklickim*, Rynek Kolejowy 2004, nr 4.
- Kamiński T., *Wpływ przekształceń własnościowych na zmiany systemu zarządzania oraz struktury organizacyjno-majątkowej i zatrudnienie w przedsiębiorstwach*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, pod red. naukową E. Mączyńskiej, t. 1, Warszawa 2001.
- Kotler Ph., *Marketing*, wydanie jedenaste, Warszawa 2005.
- Kotler Ph., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym*, Warszawa 2008.
- Krajewski S., *Prywatyzacja, restrukturyzacja, konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, Warszawa 2009.
- Lipowski, *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji systemowej (wprowadzenie do problematyki)*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, pod red. naukową E. Mączyńskiej, t. 1, Warszawa 2001.
- Najnowocześniejszy pociąg w Polsce*, 24.08.2007, on-line: www.e-logistyka.pl,
dostęp dnia 4.11.2011 rok.
- Nowoczesny tabor: jakość na szynach*, Miesięcznik Gospodarczy Nowy Przemysł 2007, z dnia 26.09.2007, on-line: www.gospodarka.gazeta.pl,
dostęp dnia 2.11.2011 rok.
- Pesa Bydgoszcz gościła Czeskie Drahy* 24.06.2011 rok, on-line: www.strefabiznesu.pomorska.pl dostęp dnia 3.11.2011 rok
- PESA chciała kupić Fabrykę Pojazdów Szynowych, która należała do Cegielskiego*, 2.03.2006 rok, on-line: www.e-logistyka.pl,dostęp dnia 4.11.2011 rok.
- PESA pracuje nad nową lokomotywą*, 12.04.2011 rok, on-line: www.rynek-kolejowy.pl,dostęp dnia: 2.11.2011 rok
- Pesa wyprodukuje pociągi dla Włochów*, on-line: www.wawkom.waw.pl,
dostęp dnia 3.11.2011 rok
- Polskie przedsiębiorstwa, Lista 2000*, Rzeczpospolita, 26.10.2006 r.
- Polskie przedsiębiorstwa. Lista 2000*, Rzeczpospolita, 25.10.2011 r.
- Polskie tramwaje podbijają Europę* 24.06.2011 rok, on-line: www.hotmoney.pl,
dostęp dnia 3.11. 2011 rok

Rydziński P., *Elektryczne zespoły trakcyjne i autobusy szynowe w Polsce 2008. Raport*, Rynek Kolejowy 2008, nr 6.

Szanując tradycję, żyjemy teraźniejszością i przyszłością, z Tomaszem Zaboklickim, prezesem PESA Bydgoszcz S.A., rozmawia Dorota Bartoszek, Rynek Kolejowy 2011, nr 4.

Tramwaj zwany pożądaniami, Wprost 2011, nr 8, on-line: www.wprost.pl, dostęp dnia 3.11.2011 rok.

www.pesa.pl.