

# Paweł Waniowski

---

## Komunikacja z klientami w praktyce polskich spółek kolejowych na rynku przewozów pasażerskich

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 72, 401-411

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr PAWEŁ WANIOWSKI  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## KOMUNIKACJA Z KLIENTAMI W PRAKTYCE POLSKICH SPÓŁEK KOLEJOWYCH NA RYNKU PRZEWOZÓW PASAŻERSKICH

### Streszczenie

Skuteczna komunikacja z klientami jest jednym z podstawowych czynników sukcesu na współczesnych rynkach. Celem artykułu jest przedstawienie procesu nawiązywania, utrzymywania i rozwijania komunikacji z klientami w polskich spółkach kolejowych. Proces ten jest utrudniony w związku z wyjątkowo skomplikowanymi relacjami między poszczególnymi spółkami, dublowaniem się działań, niestabilnością oferty przewozowej i brakiem długofalowej strategii. W tekście przedstawiono wiele przykładów świadczących o tym, że polskie koleje popełniają błędy w zakresie komunikacji ze swoimi klientami i nie wykorzystują potencjału, jaki tkwi w tej dziedzinie działalności.

### Wprowadzenie

Skuteczna komunikacja z klientami to jeden z kluczowych czynników sukcesu na współczesnym rynku, charakteryzującym się ogromnym natężeniem procesów konkurencyjnych. Ogromna ilość informacji płynących z otoczenia powoduje, że przedsiębiorstwa muszą przywiązywać szczególną wagę do organizacji i zarządzania procesami komunikacyjnymi. Chęć przebiccia się przez „szum informacyjny” wymaga podejmowania coraz oryginalniejszych działań opartych na szczegółowej wiedzy na temat organizacji i planowanych przedsięwzięć. Niezbędne jest również poznanie zasad rządzących relacjami z klientami oraz stałe podtrzymywanie i wzbogacanie relacji z nimi. Jest to szczególnie ważne w sektorze usług, charakteryzującym się specyficznymi cechami i relacyjnym charakterem<sup>1</sup>.

Przedsiębiorstwom mającym dominującą pozycję w branży może wydawać się, że nie muszą na bieżąco zabiegać o klientów. Jest to myślenie bardzo zawodne,

---

<sup>1</sup> Zob.: C. Gronroos, *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Wiley, Chichester 2000.

gdyż właściwie nie ma rynków, na których konkurencja nie byłaby możliwa. Dawny monopol Telekomunikacji Polskiej w ciągu kilku ostatnich lat uległ powolnemu, ale stałemu osłabieniu wskutek agresywnych działań konkurentów i niezwykle szybkemu rozwojowi telefonii bezprzewodowej. Pozycję monopolistyczną stopniowo traci też Poczta Polska, której sytuacja może być trudniejsza w 2013 r., gdy skończą się wynegocjowane z Unią Europejską okresy przejściowe. Również polskie koleje nie mogą już mówić o swojej wyjątkowej roli, gdyż z jednej strony jest coraz intensywniejsza konkurencja ze strony transportu drogowego, a na dłuższych trasach lotniczego, z drugiej zaś strony – po polskich torach może już jeździć każdy, a nabywcy wybiorą tych przewoźników, którzy zaoferują najlepsze warunki przewozowe i najniższe ceny.

Przedmiotem artykułu będzie właśnie komunikacja z klientami realizowana w polskich spółkach kolejowych. W szczególności zostaną przedstawione problemy komunikacyjne wynikające z niedoskonałych relacji między poszczególnymi podmiotami przejawiających się w dublowaniu działań oraz podejmowaniu przedsięwzięć, które są oceniane przez klientów jako chaotyczne i niespójne.

Analizując problemy polskich kolei, podkreśla się najczęściej fakt ich niedoinwestowania i wieloletnich zaniedbań inwestycyjnych. Z drugiej jednak strony kolej nie wykorzystuje nawet tych środków, które są w jej dyspozycji (np. za opóźnienia w realizacji inwestycji kolejowych w 2010 r. PKP stracą część z 6 mld dotacji unijnych)<sup>2</sup>. Można jednak postawić tezę, że jednym z istotnych problemów w znacznym stopniu wpływających na spadek popularności usług kolejowych oraz na słaby wizerunek polskich kolei są niedociągnięcia w zakresie komunikacji z klientami.

### **Struktura polskich kolei**

PKP są przedsiębiorstwem państwowym składającym się z kilkunastu teoretycznie niezależnych spółek, wyodrębnionych na mocy Ustawy z 8 września 2000 o komercjalizacji i prywatyzacji Przedsiębiorstwa Państwowego Polskie Koleje Państwowe<sup>3</sup>. Spółki te rozpoczęły swoją działalność 1 lipca 2001 r., a do najważniejszych z nich należą:

1. PKP Intercity, obsługująca tzw. pasażerskie przewozy kwalifikowane realizowane przez pociągi Eurocity, Intercity, ekspresy i nocne ekspresy.
2. PKP Przewozy Regionalne, której zadaniem jest obsługa ruchu pasażerskiego pociągami osobowymi i pośpieszными.
3. PKP Cargo, zajmująca się ruchem towarowym.

---

<sup>2</sup> M. Gawrychowski, *PKP stracą część z 6 mld dotacji z UE*, Dziennik Gazeta Prawna z 5 stycznia 2011, s. 10.

<sup>3</sup> DzU nr 84 z 12.10.2000, poz. 948.

4. Polskie Linie Kolejowe, której zadaniem jest organizacja i prowadzenie ruchu kolejowego oraz zapewnienie bezpieczeństwa ruchu pociągów.
5. PKP Warszawska Kolej Dojazdowa, obsługująca podmiejską linię łączącą Warszawę z Grodziskiem i Milanówkiem.
6. PKP Szybka Kolej Miejska, zarządzająca przewozami osób w ruchu lokalnym między Gdańskiem, Gdynią i Wejherowem.
7. PKP Linia Hutnicza Szerokotorowa (zwana dawniej Linią Hutniczo-Siarkową) rozpoczyna się na granicy polsko-ukraińskiej w okolicach Hrubieszowa, a kończy w Sławkowie 25 km od Katowic. Wybudowana z przyczyn politycznych w połowie lat siedemdziesiątych, miała służyć przewozom towarowym: węgla ze Śląska i siarki z Tarnobrzegu do ZSRR i rud miedzi w odwrotnym kierunku. Dziś jest również dość intensywnie wykorzystywana, a nawet były plany jej przedłużenia do czeskiego Bohumina.

Podział całego przedsiębiorstwa, choć zapewne korzystny z punktu widzenia możliwości prowadzenia procesów prywatyzacyjnych, to jednak spowodował znaczący rozrost struktur biurokratycznych oraz, co szczególnie istotne z marketingowego punktu widzenia, wzrost partykularnych interesów poszczególnych spółek, które nie zawsze chcą pamiętać o tym, że są częścią większej całości.

W następnych latach doszło do kolejnych przekształceń w strukturze polskich kolei, z których najważniejsze było przekształcenie przedsiębiorstwa PKP Przewozy Regionalne w spółkę samorządową, będącą własnością samorządów wszystkich 16 polskich województw. Stało się to 22 grudnia 2008 r., a w kolejnym roku spółka usunęła ze swojej nazwy człon PKP.

Kilka lat wcześniej samorząd województwa mazowieckiego powołał Koleje Mazowieckie, które obecnie zdominowały lokalne przewozy pasażerskie w regionie Mazowsza. Nieco później powstały Koleje Dolnośląskie, realizujące przewozy pasażerskie na lokalnych liniach Dolnego Śląska. W okolicach Poznania do ekspansji szykują się Koleje Wielkopolskie, a ostatnim jak na razie samorządowym podmiotem mającym zamiar świadczyć przewóz osób są powstałe 17 lutego 2010 r. Koleje Śląskie. Równocześnie na terenie województwa kujawsko-pomorskiego od końca 2007 r. działa Arriva, polski oddział koncernu brytyjsko-niemieckiego, świadczącego przewozy w wielu krajach Europy. Jest to pierwszy przypadek funkcjonowania w sektorze przewozów pasażerskich w Polsce przedsiębiorstwa zagranicznego<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Pierwszą w ogóle koleją niezależną od PKP była Lubuska Kolej Regionalna, powołana na mocy Zarządzenia Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z 8 października 1992 roku. Jednak ta firma samorządowa działała tylko 2 lata na terenie dawnego województwa zielonogórskiego, po czym została zlikwidowana ze względu na straty, jakie przynosiła jej działalność.

Polskie koleje stanowią zatem konglomerat wielu stosunkowo luźno powiązanych ze sobą przedsiębiorstw, realizujących w ostatnich latach ponad czterokrotnie mniej pasażerokilometrów niż Francja czy Niemcy. Znaczna różnica dotyczy także liczby uruchamianych pociągów. W ciągu doby uruchamia się u nas średnio ok. 3500 pociągów pasażerskich. W dni robocze czy też podczas sezonów wakacyjnych i świątecznych jest ich nieco więcej, w soboty, niedziele i święta oraz poza sezonem urlopowym znacznie mniej. Liczba ta wydaje się mizerna w stosunku do prężnie działających kolei niemieckich (średnio 30 tys. pociągów na dobę), jak również w porównaniu z kolejami czeskimi i węgierskimi. Czechy, kraj o powierzchni i liczbie ludności niemal czterokrotnie mniejszej od Polski, w ciągu doby uruchamia więcej pociągów. Z drugiej strony od wielu lat podkreśla się ogromny potencjał rozwojowy polskich kolei, które uważane są za ważne ogniwo w europejskim systemie transportu kolejowego<sup>5</sup>.

### **Działania komunikacyjne polskich kolei**

Jeśli przyjąć, że efektem działań komunikacyjnych jest przynajmniej w części poziom zaufania do danej firmy lub branży, to w ciągu 2010 r. żadna z instytucji publicznych nie zanotowała tak znacznego spadku poziomu zaufania jak PKP. Jak wskazują badania CBOS, o ile w kwietniu 2010 r. negatywnie funkcjonowanie PKP oceniało 48% Polaków, o tyle w styczniu 2011 r. odsetek ten wzrósł aż do 71%. Równocześnie odsetek zadowolonych spadł z 23 do zaledwie 9%<sup>6</sup>.

Znaczna część relacji z klientami podejmowanych przez jedną ze spółek nawiązywana jest w taki sposób, jakby dana spółka była jedynym przewoźnikiem. Nie bierze się pod uwagę faktu, że kolej traktowana jest zwykle jednolicie, a więc z jej usług korzysta się w celu przemieszczenia się z jednego miejsca do drugiego, a dopiero w dalszej kolejności zwraca się uwagę na to, z jakiej spółki pochodzi dany pociąg. Jednak komunikowanie ofert odbywa się oddzielnie dla każdej spółki. Przed wejściem w życie nowego rozkładu jazdy najpierw poznajemy prezentację pociągów danej spółki, a dopiero w ostatniej chwili cały rozkład. O ile potencjalnym pasażerem kolei czeskich czy słowackich jest on komunikowany kilka miesięcy przed wejściem w życie, o tyle w Polsce zaledwie kilka, a najwyżej kilkanaście dni wcześniej.

Kolejnym fundamentalnym problemem komunikacyjnym polskich kolei jest niestabilność oferty. Rozkłady jazdy w Polsce są zmieniane niemal co chwilę, często bez uzasadnionej przyczyny. Zdarzało się, że komunikowano, z reguły na specjalnych konferencjach prasowych, iż w kolejnym rozkładzie jazdy pojawią się

<sup>5</sup> Np.: F. Batisse, *Quelle nouvelle perspective l'UE elargie offer-t-elle au rail?*, „Le Rail” 2004, No. 107, s. 25.

<sup>6</sup> *Ocena działalności Parlamentu, Prezydenta i wybranych instytucji publicznych*, CBOS, styczeń 2011.

nowe połączenia, aby po kilku miesiącach te połączenia likwidować. Świadczyć to może o tym, że przed decyzją o uruchomieniu nowych połączeń bardziej liczy się to, żeby sprawić dobre wrażenie medialne, a nie wyniki rzetelnych badań. A przecież uruchomienie nowego pociągu oraz jego późniejsza likwidacja wymagają ponoszenia konkretnych kosztów, wśród których ważną pozycję stanowią koszty związane z pogorszeniem się wizerunku, gdyż niespodziewane odwołanie tych pociągów po kilku miesiącach może spowodować więcej negatywnych reakcji podróżnych niż korzyści z ich uruchomienia.

Rozkład jazdy jest rodzajem umowy między przedsiębiorstwami kolejowymi a pasażerami, umowy, której należy przestrzegać. I tak jest we wszystkich krajach szcycących się wysokim poziomem usług kolejowych. U nas natomiast jest to coś, co nie ma żadnej wartości, co może być w każdej chwili w dowolny sposób zmienione. Już nawet nie mówi się potencjalnym pasażerom o rocznym okresie obowiązywania rozkładu jazdy, tylko o terminach „korekt”, średnio co 2 miesiące. A przecież ludzie przyzwyczajają się do tego, co jest stabilne, a nie do tego, co ulotne. W Niemczech dba się nawet o to, aby bez wyraźnej konieczności nie zmieniać przez dziesięciolecia nazw pociągów dalekobieżnych, bo stabilizacja w tym zakresie zwiększa liczbę podróżnych. A u nas? W jednym rozkładzie pociąg ekspresowy Stoczniovec może jeździć w relacji Gdynia – Bielsko-Biała, aby w kolejnym zmienić relację na Gdynia – Kraków, po roku pojawić się na trasie Gdynia – Katowice, a po pewnym czasie jeździć nawet do Wrocławia. PKP Intercity zresztą zupełnie zlekceważyło znaczenie nazw, gdy przejmowano pociągi pospieszne od Przewozów Regionalnych i przekształcano je w pociągi Tanych Linii Kolejowych, rezygnując równocześnie z ich nazw, często bardzo mocno utrwalonych w świadomości podróżnych. Każdy, jeżdżący choćby od czasu do czasu pociągami, jednoznacznie kojarzył nazwy: Ślązak, Sudety, Gryf czy też Kujawiak. Nazwy te bardzo szybko przejęły Przewozy Regionalne, starając się wykorzystać marketingowy potencjał z nich płynący.

Innym problemem jest komunikowanie kategorii pociągów. Przez dziesięciolecia funkcjonowały pociągi osobowe, pospieszne i ekspresowe, które, zgodnie z tendencjami europejskimi, były stopniowo przekształcane w pociągi Intercity. Był to podział jednoznacznie zrozumiały dla wszystkich pasażerów polskich kolei. W 2005 r. spółka PKP Intercity wprowadziła objęte rezerwacją miejsc pociągi Tanych Linii Kolejowych (TLK), traktując je jako wyższą kategorię pociągów pospiesznych, będących wówczas produktem Przewozów Regionalnych. Pomijając nieszczęśliwą nazwę, było to stworzenie kolejnego formatu, z nową, bardzo nieznacznie różniącą się od pociągów pospiesznych taryfą. Po przejściu w grudniu 2008 r. pociągów pospiesznych od Przewozów Regionalnych wszystkie pociągi

pospieszne przemianowano na TLK<sup>7</sup>. Równocześnie samorządowe Przewozy Regionalne przekształciły pociągi osobowe w pociągi „regio”, niedługo potem (w marcu 2009 r.) wprowadzając bezpośrednią konkurencję dla TLK w postaci pociągów Interregio. Każda tego typu zmiana to są spore koszty związane ze zmianą tablic na pociągach i dworcach czy też identyfikatorów, ale przede wszystkim koszt marketingowy związany z przyzwyczajeniem się pasażerów do tych nieznanych wcześniej w Polsce nazw. Z drugiej jednak strony można uznać, że każda kategoria pociągów przeznaczona jest dla ściśle określonej grupy pasażerów. Ekspresy Intercity, zdecydowanie najdroższe, ale gwarantujące najwyższą szybkość i najlepszy komfort jazdy, przeznaczone są głównie dla zamożniejszych pasażerów, którzy w dobrych warunkach i względnie szybko chcą podróżować między największymi miastami kraju. Wizerunek tej kategorii pociągów lansowany przez spółkę PKP Intercity odbiega znacznie od tego, który jest kreowany w krajach zachodnich. Marka IC lub jej odpowiednik (ICE w Niemczech czy TGV we Francji) jest tam promowana jako odpowiednia dla każdego, kto chce się przemieścić na dłuższym dystansie (np. z Paryża do Lyonu czy z Berlina do Monachium). W Polsce natomiast podkreśla się ekskluzywność tego produktu, dążąc do tego, aby klienci uznali podróż za coś wyjątkowego. Taki wizerunek przedstawiany jest w reklamach prezentowanych m.in. w pismach biznesowych.

Uzupełnieniem oferty PKP Intercity są pociągi TLK, uruchamiane na długich dystansach łączących duże i średniej wielkości miasta. Z założenia mają one prowadzić wagony o przyzwoitym standardzie, a w pierwszej klasie można dodatkowo zarezerwować miejsce siedzące. Dla podróżnych mniej wymagających są pociągi Interregio Przewozów Regionalnych, złożone z gorszych wagonów, zdarza się, że przystosowanych raczej do komunikacji podmiejskiej niż dalekobieżnej, ale nieznacznie tańsze niż TLK. Mimo że pozornie Interregio stanowią uzupełnienie pociągów TLK, to w rzeczywistości są elementem rywalizacji między Przewozami Regionalnymi a PKP Intercity. Zostały uruchomione kilka miesięcy po przejściu pociągów pospiesznych przez Intercity. Wówczas ta pierwsza firma, korzystając z zasad wolnej konkurencji, wprowadziła pociągi Interregio, co z kolei spowodowało krok ze strony Intercity w postaci zwiększenia liczby pociągów TLK. Takie postępowanie spowodowało np. w 2009 r. dwukrotny wzrost liczby połączeń w ciągu dnia między Krakowem a Wrocławiem, mimo że nie wydarzyło się nic, co uzasadniałoby taki krok. Nic więc dziwnego, że pociągi stawały się coraz krótsze, gdyż pasażerów nie przybywało, i po kilku miesiącach zarówno Intercity, jak i Przewozy Regionalne ograniczyły swoje oferty. Drastycznym przykładem konkurencji między tymi przewoźnikami jest uruchamianie pociągów jadących tuż po sobie na tej

<sup>7</sup> 1 stycznia 2011 roku zmieniono nazwę Tanich Linii Kolejowych na Twoje Linie Kolejowe bez jakiegokolwiek kampanii promującej tę zmianę.

samej trasie. Pociągi te najczęściej są likwidowane w trakcie obowiązywania rozkładu jazdy i pasażerowie, którzy na bieżąco nie śledzą stron internetowych przewoźników, a nie dowiedzieli się o tym przypadkowo z mediów, mogą spotkać się z tą nową dla siebie sytuacją dopiero tuż przed podróżą. A przecież ważność rozkładu jazdy ma obowiązywać przez cały rok, a decyzje o wszelkich zmianach powinny być szczególnie starannie przemyślane.

Jeszcze trudniej uzasadnić dublowanie się kategorii pociągów w ruchu podmiejskim, co występuje w niektórych regionach. W Warszawie np. obok Kolei Mazowieckich funkcjonuje Szybka Kolej Miejska, będąca produktem warszawskiego Zarządu Transportu Miejskiego. W założeniu ma być uzupełnieniem komunikacji tramwajowej i autobusowej, ale po trasach, na których kursują te pociągi, jeżdżą one na zmianę z pociągami Kolei Mazowieckich. Nie byłoby to nic kłopotliwego dla pasażerów, gdyby spółki potrafiły wypracować wspólny system biletowy, lecz jak dotąd to się nie udało, chociaż z pociągów Kolei Mazowieckich na terenie Warszawy, Otwocka i Sulejówka mogą korzystać posiadacze biletów okresowych na komunikację miejską.

### **Ceny, promocje i oferty specjalne**

O ile przewoźnicy do pewnego stopnia stosują segmentację rynku ze względu na kategorię podróźnego, szczególnie w ruchu dalekobieżnym, o tyle dużo trudniej znaleźć przykłady segmentacji klientów ze względu na intensywność korzystania z usług polskich kolei. W ofercie nie ma w zasadzie typowych programów lojalnościowych na wzór kolei czeskich czy niemieckich dla często podróżujących. U naszych południowych sąsiadów każdy chętny za 990 Kč (ok. 160 zł) może stać się posiadaczem INkarty, która pozwala przez 3 lata kupować ze zniżką 25% wszystkie rodzaje biletów kolejowych w Republice Czeskiej. W Niemczech analogiczna oferta kosztuje 57 euro rocznie, a za 230 euro można stać się posiadaczem BahnCard 50 uprawniającej do zniżki w wysokości 50%.

Nie oznacza to, że polskie spółki kolejowe nie oferują wielu różnych promocji i ofert specjalnych. Można nawet powiedzieć, że jest ich wręcz tak dużo, że informacje o nich nie tylko nie docierają do klientów, ale nawet pracownicy kas kolejowych nie są w stanie o wszystkich dokładnie pamiętać. Problem bowiem tkwi przede wszystkim w tym, że, poza wyjątkami, są one skierowane tylko do osób chcących podróżować pociągami konkretnej spółki. Tym wyjątkiem jest bilet sieciowy (tygodniowy, miesięczny, kwartalny, półroczny lub roczny – trzy ostatnie wersje są sprzedawane w formie kart Intercity) honorowany przez wszystkich przewoźników, choć trudno powiedzieć, dlaczego na stronie internetowej spółki PKP Intercity znajduje się pouczenie, jak się zachować, jeśli bilet ten będzie za-



kwestionowany w pociągu Interregio<sup>8</sup>, co może oznaczać, że spółki nie do końca porozumiały się w sprawie honorowania tego biletu.

Oprócz tego PKP Intercity, spółka prowadząca wyłącznie przejazdy dalekobieżne i z tej racji predestynowana do tworzenia ofert promocyjnych, oferuje m.in.<sup>9</sup>:

1. Bilety relacyjne, z obniżoną taryfą w stosunku do normalnej w wybranych relacjach.
2. Bilety rodzinne ze zniżką 33% dla osób podróżujących z dziećmi.
3. Bilety abonamentowe (7 przejazdów w cenie pięciu).
4. Bilety weekendowe, umożliwiające podróżowanie od 19.00 w piątek do 6.00 w poniedziałek, a jeśli weekend jest wydłużony z powodu święta, to czas ważności biletu jest odpowiednio dłuższy.
5. City Bilet (promocyjna wersja biletu miesięcznego na pociągi TLK).
6. Łódzki City Bilet (specjalna oferta cenowa biletu miesięcznego między Warszawą a Łodzią).
7. Zniżka MAX-26 (czyli 26% zniżki na bilety jednorazowe), skierowana do młodzieży do 26 roku życia, która nie ma już ulg ustawowych.
8. Last minute obowiązujący na wybranych odcinkach przy przejazdach ekspresami Intercity. W miarę wolnych miejsc można kupić bilet i miejscówkę w zryczałtowanej cenie 13, 33 lub 43 zł. Warunkiem jest dokonanie zakupu nie wcześniej niż 30 minut przed planowym odjazdem pociągu z danej stacji.
9. Super Bilet, który jest ofertą dostępną tylko w sprzedaży internetowej w okresie od 30 do 3 dni przed dniem podróży i polega na możliwości zakupu biletu na ekspres Intercity po zryczałtowanej cenie 59, 79 lub 89 zł. Każdy pociąg tej kategorii ma przyznaną pulę biletów w każdej z wymienionych cen i ci podróżni, którzy zgłoszą zamiar zakupu najwcześniej, zapłacą 59 zł, kolejni – 79 zł, a następnie zostanie pula biletów po 89 zł. Problemem jest to, że liczba biletów promocyjnych na dany pociąg (a jest ona znacznie zróżnicowana) stanowi tajemnicę handlową spółki, a więc prawdopodobieństwo zakupu biletu po określonej cenie jest losowe.

Oferty podobne do Super Biletu są stosowane w wielu krajach i pełnią na ogół rolę czynnika stymulującego popyt na mniej popularne pociągi. Jednak na ogół możliwość nabycia biletu po niższej cenie uzależniona jest od czasu zakupu (im wcześniej w stosunku do dnia wyjazdu, tym taniej), a nie od losu. Współcześni pasażerowie, tak samo zresztą jak i nabywcy wielu innych produktów, wyżej cenią sobie bardziej przewidywalne oferty.

---

<sup>8</sup> *Oferta krajowa*, [www.intercity.pl/index.php?page=Oferta\\_krajowa&ph\\_center\\_start=show&cmn\\_id=1824](http://www.intercity.pl/index.php?page=Oferta_krajowa&ph_center_start=show&cmn_id=1824).

<sup>9</sup> *Oferta krajowa*, [www.intercity.pl/index.php?page=Oferta\\_krajowa](http://www.intercity.pl/index.php?page=Oferta_krajowa).

Tylko nieco niższy poziom skomplikowania ofert promocyjnych można zaobserwować w Przewozach Regionalnych i wydaje się, że dla dobra relacji z klientami warto byłoby rozważyć redukcję liczby i zakresu tych ofert, tak aby stanowiły one spójny system i umożliwiały podróżowanie pociągami różnych spółek, tym bardziej że koleje wielu krajów zachodnich myślą już nie tylko o rozbudowie własnych zintegrowanych promocji, ale o wspólnych programach lojalnościowych z liniami lotniczymi.

Zróznicowanie cen nie tylko ze względu na kategorię pociągu, ale również z uwagi na poziom jego popularności wśród pasażerów może w pewnym stopniu zmniejszyć problemy kolei w szczytach przewozowych. Można tutaj zastosować model francuski, gdzie ceny pociągów TGV w danej relacji mogą się różnić nawet ponad trzykrotnie w zależności od pory dnia, dnia tygodnia czy też okresu, w którym przewiduje się wyjątkowo duże (lub wyjątkowo małe) zainteresowanie pasażerów daną relacją. W Polsce zamiast aktywizować zainteresowanie klientów, ogranicza się kursowanie pociągów w okresach niższego zainteresowania podróżnych. W przypadku pociągów dalekobieżnych będzie to sobotnie popołudnie i wieczór oraz niedziela do godzin południowych. Stąd też w obecnym rozkładzie jazdy ostatni sobotni ekspres Intercity z Wrocławia do Warszawy odjeżdża o godzinie 13.45. Komunikacyjne przesłanie takiego stanu rzeczy jest dla kolei zdecydowanie niekorzystne, tym bardziej że chodzi o połączenie czwartego pod względem wielkości miasta Polski ze stolicą.

Kolejny problem komunikacyjny wynika z zupełnie różnych systemów taryfowych poszczególnych przewoźników. Własny system biletowy, stworzony według odrębnej koncepcji w obrębie każdej spółki, jest jedną z podstawowych przyczyn złego wizerunku polskich kolei. W Polsce na każdy rodzaj pociągu trzeba mieć odrębny bilet, podczas gdy w sąsiednich Czechach przejazd każdym pociągiem (z wyjątkiem nielicznych Pendolino) odbywa się na podstawie tego samego biletu. Taka sama cena, te same oferty promocyjne obowiązują w każdym typie pociągu na danej trasie. W Polsce natomiast wielu pasażerów zraziło się do kolei, przeżywając upokorzenia związane z posiadaniem innego biletu niż jest wymagany w danym pociągu. W związku z częstymi zmianami nazw, kategorii i relacji pociągów oraz tym, że w jednej relacji jeżdżą pociągi nawet trzech spółek poruszanie się w tym systemie dla osób rzadko korzystających z usług przewozowych nie jest proste.

W związku ze wzrostem kosztów co jakiś czas poszczególne spółki zmuszone są do podwyższenia swoich cen. Skoro jednak w innym czasie podwyżkę komunikuje PKP Intercity, w innym Przewozy Regionalne, a w jeszcze innym np. Koleje Mazowieckie, to pasażer ma wrażenie ciągłych podwyżek cen biletów. Skoro zatem koleje nie mogą porozumieć się w sprawie wspólnej strategii biletowej, to może

choć porozumiałyby się w sprawie terminów podwyżek cen biletów i wspólnego ich ogłaszania pasażerom.

### **Konkluzje**

Większość informacji dotyczących spółek kolejowych dociera przez Internet lub przez przekaz medialny. Wiadomo, że dziennikarze wybiorą te wydarzenia, które szczególnie wzbudzą zainteresowanie czytelników, słuchaczy lub widzów. Skoro zatem media niezbyt przychylnie oceniają działania polskich spółek kolejowych, to może warto w większym stopniu kreować wydarzenia i traktować dziennikarzy jak partnerów, a nie jak wrogie środowisko. Nie musi to oznaczać rezygnacji z podejmowania trudnych tematów, a jedynie wyeliminowanie sytuacji, w których, będąc dziennikarzem, trudno nie skomentować czegoś negatywnie, a czasami wręcz ośmieszająco w stosunku do kolei. W czasach, w których ogromne znaczenie ma komunikacja nieformalna, każda nieprzemysłana wypowiedź rzecznika, a nawet szeregowego pracownika, ma znaczenie komunikacyjne. Nie można zatem mówić o braku wiedzy na aktualny temat z powodu awarii komputera (w tak dużej firmie nie brzmi to zbyt poważnie) czy też o tym, że aby podróżować wygodnie, trzeba jeździć samochodem. Każdy taki „bon mot” będzie długo żył na różnego rodzaju forach internetowych, skutecznie nadwyrężając wizerunek polskich kolei.

O lekceważeniu komunikacji z klientami świadczyć może trudna sytuacja, która stała się udziałem spółki Przewozy Regionalne. Otóż 4 maja 2010 na tory nie wyjechało prawie 50 pociągów Inter Regio. Przyczyną były długi Przewozów Regionalnych wobec PKP Polskie Linie Kolejowe. Jednak do ostatniej chwili prowadzono sprzedaż biletów na te pociągi, a pasażerowie o tych problemach mogli dowiedzieć się jedynie z przekazów medialnych, a nie z oficjalnych komunikatów. Była to typowa strategia „jakoś to będzie”. Pociągi te co prawda po kilkunastu dniach wróciły na tory, jednak poziom zaufania niektórych pasażerów do spółki, jak i zapewne do kolei w ogóle, został po raz kolejny obniżony.

W relacjach z klientami polska kolej nie wykorzystuje tych obszarów, które mogłyby bezpośrednio wpłynąć na poprawę jej wizerunku. Na bazie dużej popularności trendów proekologicznych powinno się np. wskazywać, że skoro wszystkie główne linie są zelektryfikowane, to kolej w Polsce jest przyjazna dla środowiska. Jest to jej przewaga nad kolejami wielu państw zachodnich, gdzie częściej zdarza się prowadzenie pociągów trakcją spalinową. Innym obszarem niepodnoszonym w komunikacji z klientami jest fakt, że polskie systemy sterowania ruchem kolejowym na wszystkich głównych liniach są zaawansowane technologicznie i zapewniają wysoki poziom bezpieczeństwa.

Nie komunikuje się również osiągnięć poszczególnych spółek w tworzeniu pozytywnych relacji z otoczeniem. Tylko do wybranych grup odbiorców dochodzą

przekazy o podejmowanych działaniach sponsoringowych, o współpracy z placówkami edukacyjnymi czy też o wspieraniu postaw prozdrowotnych. Być może unikanie przekazywania informacji o działaniach kolei w środowisku społecznym bierze się z obawy przed ośmieszeniem, które stało się jej udziałem kilka lat temu, gdy w kasach kolejowych miano pasażerom wraz z biletem wręczać podpaskę (jako reklamę produktu firmy Procter and Gamble). Niezbyt przemyślana akcja została odwołana w ostatniej chwili w wyniku nagonki medialnej, zdecydowanie krytykującej ten pomysł<sup>10</sup>.

Kolej powinna również bardziej aktywnie dążyć do zmiany negatywnego wizerunku, jaki niewątpliwie trwale ukształtował się w polskim społeczeństwie. Oczywiście jest to zadanie bardzo trudne, zaplanowane na wiele lat i wymagające ogromnego zaangażowania. Już dzisiaj można jednak choćby na bieżąco informować o innowacyjnych rozwiązaniach, które ciągle się stosuje, aby poprawić zarówno komfort jazdy, jak i poziom bezpieczeństwa, czy też o instytucjach, które angażują się w rewitalizację tras kolejowych.

## **COMMUNICATION WITH CUSTOMERS IN CASE OF POLISH RAILWAY COMPANIES ON PASSENGER TRANSPORT MARKET**

### **Summary**

Effective communication with customers is one of the key factors of success in contemporary markets. The goal of the paper is to present the process of establishment, maintenance and development of communication with customers in Polish railway companies. This process is hindered by very complicated relationships between different companies, duplication of their activities, instability of transport offer and lack of any long-term strategy. The paper presents many examples which support the belief that Polish railway companies are making mistakes in the field of communication with their customers and that they are not using the potential of such activities.

---

<sup>10</sup> M. Czujko, M. Rybak, *Kolej i tajemnica podpasek*, „Polska Gazeta Wrocławska” z 13 września 2008, s. 3.