

# Paweł Waniowski

---

## Strategia cenowa przedsiębiorstwa PKP Intercity na tle innych przewoźników kolejowych w Europie

---

Marketing i Zarządzanie (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu) nr  
3 (44), 267-278

---

2016

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.

Paweł Waniowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
e-mail: pawiwani1@wp.pl

## Strategia cenowa przedsiębiorstwa PKP Intercity na tle innych przewoźników kolejowych w Europie

**Kod JEL:** M31

**Słowa kluczowe:** cena, strategia cenowa, konkurencja, przewozy kolejowe

**Streszczenie.** Jednym z kluczowych obszarów walki o klienta przez PKP Intercity są ceny. Sposób zarządzania tym obszarem przez polskiego przewoźnika budzi kontrowersje ze względu na to, że w wielu aspektach różni się od zarządzania cenami innych przewoźników obsługujących dalekobieżne przewozy pasażerskie. Celem artykułu jest przedstawienie różnych aspektów strategii cenowej PKP Intercity na tle największych przewoźników kolejowych przede wszystkim z krajów, w których kolej stanowi bardzo popularny środek transportu. Scharakteryzowano założenia strategii cenowej PKP Intercity i sposoby kształtowania cen głównie w zależności od intensywności popytu. Równocześnie strategię cenową PKP Intercity zaprezentowano i oceniono w kontekście innych problemów związanych z zarządzaniem relacjami z klientami w specyficznych podmiotach, jakimi są przedsiębiorstwa świadczące usługi przewozowe.

### Wprowadzenie

Odpowiednie zarządzanie procesami cenowymi, w tym szczególnie kształtowanie strategii cenowej, jest jednym z najważniejszych obszarów zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Problem ten jest jeszcze istotniejszy, jeśli weźmie się pod uwagę, że cena jest jednym z najważniejszych atrybutów ofert rynkowych i istotnym parametrem mającym kluczowe znaczenie w procesie dokonywania wyborów dóbr i usług. Od umiejętności podejmowania optymalnych

decyzji cenowych zależy pozycja przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku, szczególnie w warunkach, w których klienci podejmują decyzje, opierając się na coraz większej liczbie informacji, niepełnych i nie zawsze dokładnych.

Zarządzanie ceną jest ważnym obszarem decyzyjnym również w przedsiębiorstwie PKP Intercity, największym polskim przewoźniku, realizującym połączenia dalekobieżne. Jednak sposób zarządzania cenami w tej firmie od dawna budzi kontrowersje, szczególnie ze względu na różnice w strategii cenowej PKP Intercity w stosunku do przewoźników z krajów, w których kolej rozwija się znacznie lepiej niż w Polsce, a liczba przewiezionych pasażerów jest znacznie większa. Dlatego też celem tego artykułu jest zaprezentowanie różnych aspektów strategii cenowej PKP Intercity na tle rozwiązań stosowanych w Niemczech, Czechach, Francji i Włoszech, czyli w krajach, w których kolej jest bardzo popularnym środkiem transportu.

### **Podstawy kształtowania strategii cenowych w przedsiębiorstwie**

Zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej różnie podchodzi się do problemu strategii cenowych, jej celów i specyfiki w zależności od kategorii produktów. Należy przede wszystkim przyjąć, że zarządzanie cenami jest częścią strategicznego zarządzania firmą, a strategię cenową są częścią ogólnej strategii marketingowej. Stanowią zatem ciąg działań angażujących różne podmioty decyzyjne i mające spełniać założone wcześniej cele, a szczególnie ważny staje się podział kompetencji w zakresie ustalania cen, stosowane metody oraz strategiczne wybory cenowe dokonywane przez przedsiębiorstwa.

Strategie cenowe stosowane w przedsiębiorstwach można podzielić na (Waniowski, 2014)<sup>1</sup>:

- strategię cen wysokich, które są charakterystyczne dla produktów marek o specjalnych cechach, przeznaczonych dla stosunkowo niewielkich segmentów rynku,
- strategię cen neutralnych (przeciętnych, średnich), które mogą być stosowane na większość produktów przez większość przedsiębiorstw, szczególnie gdy chcą one uniknąć konkurencji cenowej, przenosząc rywalizację na inne obszary działań marketingowych,
- strategię cen niskich, w których cena jest podstawowym narzędziem konkurencji.

Podział ten nie zawsze jest jednoznaczny, gdyż działania podmiotów gospodarczych są zwykle zbyt skomplikowane, aby precyzyjnie zidentyfikować strategię cenową każdego przedsiębiorstwa i przypisać ją do określonej kategorii. Trudność ta może wynikać z bardzo różnorodnego asortymentu skierowanego do

---

<sup>1</sup> Analogicznym podziałem strategii cenowych jest podział na: skimming, penetrację rynku i ceny konkurencyjne, proponowanym m.in. przez: Nagle, Holden (2002) czy Monroe (2003).

różnych grup nabywców, o różnym poziomie wrażliwości na cenę. Najbardziej jest to widoczne w największych przedsiębiorstwach usługowych, które, nawet jeśli mają stosunkowo wąską domenę swoich działań, to zróżnicowanie postaw ich klientów, wynikające z różnych oczekiwań wobec oferowanych produktów i różnych możliwości nabywczych, jest bardzo duże. Wymusza to konieczność stosowania zróżnicowanych strategii cenowych opartych przede wszystkim na relacjach między popytem a podażą z uwzględnieniem kosztów działalności.

Konkurencja cenowa prawie zawsze faworyzuje większe podmioty, które straty związane ze zbyt niskimi cenami w jednym obszarze są w stanie zrekompensować większymi zyskami z innych. Małe, szczególnie lokalne, firmy mogą wytrzymać długotrwałą konkurencję cenową, drastycznie obniżając koszty lub znacznie zwiększając wolumen sprzedaży, co na ogół jest bardzo trudne do osiągnięcia. Receptą na uniknięcie konkurencji cenowej może też być szukanie nisz rynkowych obejmujących nabywców mniej wrażliwych na ceny.

Nie zawsze w badaniach empirycznych potwierdzenie znajduje teza, że im wyższy poziom zamożności, tym mniejsze znaczenie ceny w wyborach konsumenckich a tym samym w strategiach przedsiębiorstw. W badaniu kryteriów istotnych przy nabywaniu usług lotniczych cena okazała się być najważniejszą cechą dla Amerykanów i Kanadyjczyków, podczas gdy dla znacznie uboższych Meksykańczyków najistotniejsza była punktualność (Bruning, Hu, Hao, 2009, s. 1498)<sup>2</sup>. W literaturze można również spotkać twierdzenie, że proces kształtowania cen jest prosty i stosunkowo tani, a nawet że ustalanie ceny jest jedynym elementem w miksie marketingowym, który nie wymaga nakładów (Rao, 1984, s. 39–60). W związku z tym menedżerowie mogą mieć skłonność do traktowania zmian cen jako łatwego, szybkiego i, co najbardziej zaskakujące, odwracalnego procesu, co znajduje wyraz m.in. w zbyt pochopnym podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu wojny cenowej (Rao, Bergen, Davis, 2003, s. 106). Jest to związane z tym, że wielu menedżerów przypisuje cenie możliwości spowodowania doraźnej zmiany niekorzystnego trendu i nie postrzega jej działania jako delikatnej dźwigni (Mazur, 2002, s. 18). Dlatego też należy dążyć do optymalizacji procesu stanowienia cen, gdyż świadomość, że zarządzanie cenami jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania każdą firmą i organizacją jest coraz powszechniejsza. W związku z tym można uznać, że poprawa procesu zarządzania cenami jest jednym z najlepszych sposobów poprawy własnej pozycji konkurencyjnej.

Stosunkowo najwolniej zmienia się przekonanie, że sam proces zarządzania cenami w przedsiębiorstwie wymaga ponoszenia znacznych kosztów, a, jak wynika z badań polskich przedsiębiorstw, za koszty marketingowe uważa się przede

---

<sup>2</sup> Badania przeprowadzono w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych i Meksyku na dużej próbie 4787 pasażerów. Wyodrębniono w nich 6 cech ważnych dla nabywców usług linii lotniczych, do których zaliczono, oprócz ceny, poziom usług świadczonych w powietrzu, liczbę międzylądowań, punktualność, cechy programu lojalnościowego i kraj pochodzenia linii lotniczej.

wszystkim wydatki na działania promocyjne (Wrzosek, Krzyżanowska, 2007, s. 3). Warto jednak ponosić również i koszty, które są niezbędne do ustalania jak najlepszych, z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa, cen i optymalnej ich struktury w porównaniu do konkurentów. Jednoznacznie wykazano bowiem, że poziom i struktura cen wpływa na zadowolenie klienta i jego lojalność wobec produktu, marki czy też firmy (Consuegra, Molina, Esteban, 2007, s. 459). Stąd też można wyróżnić czynniki prowadzące do ustalania lepszych cen. Zalicza się do nich (Abramic-Dilger, 2007, s. 16):

- znajomość skłonności klientów do akceptacji danego poziomu ceny,
- podjęcie działań marketingowych zwiększających skłonność potencjalnych nabywców do akceptacji danego poziomu cenowego,
- wdrożenie wewnętrznych procedur i procesów, które zapewnią optymalizację przychodów,

Analizując procesy kształtowania cen w przedsiębiorstwach powinno się wyjść od kilku istotnych dla całego procesu kwestii. Należy mianowicie rozważyć (Gundlach, Guiltinan, 1998, s. 883):

1. Czy poprawne jest założenie, że przedsiębiorstwa w procesach kształtowania cen są motywowane wyłącznie przez cel, którym jest maksymalizacja zysku?
2. Czy faktycznie dysponują dostatecznymi zasobami informacji mogących stanowić podstawę ich decyzji?
3. Czy decyzje cenowe zawsze kalkulowane są w sposób racjonalny?
4. W jaki sposób ceny wpływają na decyzje nabywców i w jakich relacjach pozostają z innymi determinantami?

Na pierwsze trzy pytania można dać odpowiedź negatywną, gdyż oprócz maksymalizowania zysku, przedsiębiorstwa zorientowane marketingowo w swoich działaniach, czyli także w procesie podejmowania decyzji cenowych, kierują się również innymi celami, menedżerowie nie dysponują kompletną informacją i nie zawsze podejmują decyzje racjonalnie, kierując się również emocjami.

### **Założenia strategii cenowej PKP Intercity**

Spśród dwóch strategii cenowych typowych dla handlu detalicznego i usług, czyli „codziennie niskie ceny” (*every day low price*) oraz „ceny wysokie regularnie obniżane” (*high-low*), PKP Intercity stosuje tę drugą. Polega ona na oferowaniu stałych, choć ograniczonych czasowo, promocji cenowych, które są komunikowane potencjalnym klientom. Cechą charakterystyczną są tu wyraźne różnice w wysokości cen podczas trwania promocji i po jej zakończeniu, a także znaczne wahania cenowe w stosunkowo krótkim czasie, tak aby wywołać efekt niskiej ceny, czasami zaskakującej dla nabywców.

Podstawowym założeniem polityki cenowej PKP Intercity jest zasada „im wcześniej, tym taniej”, a więc stosowanie najniższych cen, gdy zakupu biletu dokonano się dużo wcześniej niż data podróży. Szczególnie widać to w przypadku przejazdu pociągami o najwyższym standardzie, czyli Ekspresami Intercity Premium (Pendolino) oraz Ekspresami Intercity (EIC). Najpierw oferowana jest pula biletów promocyjnych w cenie 89 zł na najdłuższych trasach (np. Kraków–Gdańsk), 59 zł na trasach o średniej długości (np. Warszawa–Wrocław) i 49 zł w relacjach najkrótszych (np. z Warszawy do Katowic). Liczba biletów najtańszych w danej relacji stanowi tajemnicę handlową spółki PKP Intercity i nie jest ujawniana. Po wyczerpaniu tej puli bilety oferowane są ze zniżką 30%, czyli dla pociągu Pendolino z Warszawy do Gdańska, Katowic, Krakowa i Wrocławia kosztują 105 zł. Kolejnym progiem jest zniżka 20% (bilety w cenie 120 zł) i 10% (bilety po 135 zł). Zakup biletu tuż przed odjazdem pociągu wymaga wydania kwoty 150 zł. Analogiczne promocje stosowane są przy przejazdach pociągami kategorii EIC. Nieco mniej zróżnicowany jest system zniżek na pociągi Intercity (IC) i Twoje Linie Kolejowe (TLK). Tu najtańsze bilety oferowane są ze zniżką 30%, później 20%, 10%, a w dniu lub kilka dni przed wyjazdem, w zależności od popytu, w cenie podstawowej.

Niestety opisany system sprzedaży, mimo wyraźnego zorientowania na intensywność popytu, nie ma jeszcze, w odróżnieniu od większości przewoźników realizujących dalekobieżne przewozy pasażerskie z Europy Zachodniej, charakteru dynamicznego systemu sprzedaży, czyli sytuacji, gdy w każdej chwili cena jest uzależniona od aktualnego popytu na dane połączenie wraz z na bieżąco analizowanymi przez system trendami, sytuacjami nadzwyczajnymi, a przede wszystkim danymi historycznymi. W tym systemie, wzorowanym na sprzedaży biletów lotniczych, jeśli np. w ciągu krótkiego czasu znaczna grupa osób nabyte bilet na dany pociąg, to jego cena, widoczna dla kolejnych nabywców, będzie już wyższa. Jeśli natomiast na jakiś pociąg w tej samej relacji, nawet odjeżdżający chwilę po poprzednim, nie ma chętnych, to cena jest obniżana. Ma to za zadanie zmniejszać elastyczność popytu, co jest bardzo istotne w usługach, które charakteryzują się znaczną zmiennością popytu nawet w krótkich okresach. W tej sytuacji cena powinna być kryterium wyboru w znacznym stopniu kształtującym intensywność popytu jako alternatywę do dużo bardziej kosztownego zwiększania miejsc w pociągach w piątkowe czy niedzielne popołudnia oraz na początku i na końcu tzw. długich weekendów<sup>3</sup>.

Niektórzy przewoźnicy oferują przejazdy po znacznie obniżonych cenach, jeśli wiąże się to z jakąś uciążliwością dla pasażerów. Koleje francuskie (SNCF) stworzyły markę Ouigo, obsługującą połączenia TGV z podparyskiej stacji

---

<sup>3</sup> Stosując niezbyt efektywny system sprzedaży biletów, aby rozładować ruch w szczytach przewozowych, PKP IC pożycza wagony od kolei czeskich, głównie w okresie letnich szczytów przewozowych.

Marne La Vallee, leżącej na obrzeżach aglomeracji paryskiej, do Lyonu, Marsylii i Montpellier. Ceny biletów zaczynają się od 10 euro, a dzięki temu udało się dodać jeszcze kilkanaście dodatkowych połączeń bez konieczności wjeżdżania do, bardzo zatłoczonego przez liczne pociągi dalekobieżne i lokalne, Paryża.

Trudno jednoznacznie określić, czy strategia cenowa PKP Intercity jest strategią cen niskich, średnich czy wysokich. Jej ocena zależy bowiem od kontekstu. W porównaniu do analogicznych przewoźników z krajów zachodnich będą to ceny na ogół niższe, choć przy uwzględnieniu parytetu siły nabywczej strategię cenową PKP Intercity można określić jako strategię cen średnich lub nawet wysokich. W porównaniu z cenami podstawowej konkurencji na polskim rynku dalekobieżnych przewozów pasażerskich, jaką dla kolei stanowią przewoźnicy autobusowi, a głównie Polski Bus, ceny PKP Intercity są relatywnie wysokie. Jednoznaczną ocenę cen stanowiących na usługi przedsiębiorstwa PKP Intercity utrudnia ponadto ogromne zróżnicowanie cen między najdroższym a najtańszym możliwym przejazdem pociągiem na danej trasie, zróżnicowanie cen w zależności od czasu nabycia biletu i stosowanie licznych tzw. cen relacyjnych, obejmujących przejazdy na wybranych odcinkach (najczęściej między dużymi miastami).

Jeszcze kilka lat temu dominującym rozwiązaniem w procesie kształtowania cen przez przewoźników kolejowych było bezpośrednie odniesienie ich do liczby przejechanych kilometrów. Obecnie ceny odnosi się do konkretnych relacji, jednak podstawowe założenia strategii cenowych pozostają takie same. W tabeli 1 zaprezentowano ceny biletów na kolejach polskich i czeskich, obowiązujące w 2004 roku.

Tabela 1

Cennik Polskich Kolei Państwowych i Ceskych Drahy w 2004 roku w zł

Cena za przejechanie	Polskie Koleje Państwowe			Ceske Drahy	
	Pociąg osobowy	Pociąg pospieszny	Ekspres, intercity, eurocity	Taryfa normalna obowiązująca we wszystkich rodzajach pociągów	Na kartę „Z”
5 km (najtańszy bilet)	2,30	3,80	5,50	1,39	0,97
50 km	8,20	14,00	18,60	8,87	5,82
100 km	14,50	23,93	31,00	16,63	10,26
200 km	21,00	34,03	53,00	31,05	19,13
300 km	25,50	43,03	63,50	44,07	27,17
400 km	28,50	48,13	70,00	58,77	36,04
500 km	30,50	51,40	72,00	73,74	45,46

Źródło: Taryfy przewozowe PKP i CD. Ceny Ceskych Drahy zostały przeliczone według kursu NBP z 30.09.2004. Interpretując tabelę, trzeba pamiętać, że nabywając bilet na przejazd tzw. pociągiem kwalifikowanym, należało dodatkowo uiścić cenę miejscówki (10 zł w ekspresach i 18 zł w intercity i eurocity, a w niektórych intercity nawet 25 zł, podczas gdy w kolejach czeskich obowiązkowe były jedynie dopłaty do inter- i eurocity w wysokości 60 koron czeskich, czyli 8,32 zł.

Uwagę zwracają zupełnie odmienne systemy konstruowania taryf w obu tych krajach, które, po pewnych modyfikacjach, funkcjonują do dzisiaj. W Czechach za przejechanie dwa razy większej odległości płacono się, i płaci nadal, prawie dwa razy więcej. W Polsce im dłuższy dystans, tym relatywnie każdy przejechany kilometr był i jest tańszy (np. podróżując pociągiem osobowym na odległość 5 km w 2004 roku, płacono się 46 groszy za każdy kilometr, jadąc 100 km – 14,5 grosza, zaś na dystansie 500 km zaledwie 6,1 grosza za każdy kilometr). Jak widać, korzystną ofertą kolei czeskich była „karta Z”, kosztująca zaledwie 100 koron czeskich na rok (w 2004 roku było to niecałe 14 zł) i umożliwiająca podróżowanie wszystkimi pociągami w granicach Republiki Czeskiej ze zniżką prawie 40% od ceny podstawowej. Oferty porównywalnej, choćby w części, nie proponowały Polskie Koleje Państwowe.

Obecnie konstrukcja takiego porównania jest znacznie trudniejsza przede wszystkim ze względu na to, że PKP Intercity, podobnie jak większość przewoźników, podaje tylko ceny w danej relacji, a nie w odniesieniu do liczby przejechanych kilometrów oraz że ceny ustalane są w sposób bardziej zróżnicowany niż wcześniej. Dlatego też w tabeli 2 podano ceny biletów obowiązujące w przypadku nabywania ich w przeddzień lub w dniu odjazdu pociągu na najpopularniejszych relacjach w danych krajach, obowiązujące na przełomie maja i czerwca 2016 roku.

Tabela 2

Ceny najtańszych i najdroższych biletów na przejazd w drugiej klasie nabywanych tuż przed podróżą w najpopularniejszych relacjach w wybranych krajach w dniu 31.05.2016 (w zł)

Kraj	Relacja	Odległość w km	Cena najtańszego biletu	Cena najdroższego biletu
Polska	Warszawa–Kraków	293	60	150
Czechy	Praga–Ostrawa	356	47,82 (295 czeskich koron)	53,49 (330 czeskich koron)
Francja	Paryż–Lyon	467	287,59 (65,60 euro)	447,17 (102 euro)
Niemcy	Berlin–Hanower	264	199,03 (45,10 euro)	298,11 (68 euro)
Włochy	Rzym–Florencja	284	94,04 (21,45 euro)	192,90 (44 euro)

Źródło: Strony internetowe przewoźników kolejowych. Ceny zostały przeliczone według kursów NBP z dnia 31.05.2016.

Ceny zaprezentowane w tabeli 2 nie uwzględniają parytetu siły nabywczej oraz licznych i bardzo zróżnicowanych możliwości obniżenia tych cen przez wcześniejszy zakup biletu lub uczestnictwo w programach lojalnościowych. Warto jednak zwrócić uwagę na znaczącą różnicę między cenami w Polsce i Czechach, wynikającą m.in. z konkurencji, jaką mają Ceske Drahy w postaci prywatnej firmy Leo Express, która od grudnia 2012 roku prowadzi regularne kolejowe przewozy ekspresowe na najpopularniejszej w Czechach trasie Praga–Ostrawa.



Spowodowało to wzrost liczby bezpośrednich połączeń między tymi miastami do trzydziestu kilku w ciągu doby oraz znaczny spadek cen biletów. Leo Express od kilku już lat, jak na razie bezskutecznie, stara się o obsługę linii Praga–Warszawa, co mogłoby stanowić pierwszą bezpośrednią konkurencję dla PKP Intercity, choć trzeba wspomnieć, że pewną konkurencję stanowią nieliczne pociągi Przewozów Regionalnych, łączących niektóre znacznie od siebie oddalone miasta. Połączeń tych jest jednak coraz mniej i w tej sytuacji podstawową konkurencją należy upatrywać w Polskim Busie, Lux Expressie i innych przewoźnikach autobusowych, a w pewnym sensie również w tanich liniach lotniczych.

Polski Bus stosował nawet promocje cenowe po uruchomieniu szybkich pociągów Pendolino w grudniu 2014 roku, jednak na trasach między głównymi polskimi miastami, na których czas przejazdu znacznie się skrócił, pociąg pozostaje bezkonkurencyjny, jeśli chodzi o czas przejazdu, a przewoźnicy autokarowi są w stanie konkurować jedynie niską ceną. Inaczej jest na trasach, na których nie przeprowadzono jak dotąd kompleksowego remontu. Tu przewoźnicy kolejowi oddają pole komunikacji autobusowej, która jest tańsza i szybsza<sup>4</sup>.

Poważnym, od dawna sygnalizowanym, problemem polskich kolei jest największe w Europie zróżnicowanie cen biletów w zależności od kategorii pociągu (co również jest widoczne w tab. 2). Można nawet stwierdzić, że strategia cenowa PKP Intercity opiera się na zupełnie innych założeniach niż w krajach, w których rozwój kolei jest znacznie szybszy, a liczba przewiezionych osób znacznie większa. Taka strategia jest stosowana od dawna, a problemem szeroko analizowanym były bardzo wysokie ceny na przejazdy na najkrótsze odległości. Co prawda obniżono je na przejazdy pociągami TLK i IC, ale nadal przejazd pociągiem Pendolino na dystansie do 50 km kosztuje aż 48 zł<sup>5</sup>. Podobnym, niemającym precedensu, obciążeniem była kara w wysokości 650 zł za jazdę pociągiem Pendolino bez ważnego biletu zakupionego wcześniej w kasie, automacie lub przez internet. Zdecydowana większość przewoźników umożliwiła bowiem zakup biletu w pociągu, pobierając za tę usługę niewielką dopłatę w wysokości kilku, rzadziej kilkunastu euro. Pod naciskiem mediów, PKP Intercity obniżyło tę karę do 150 zł, a fakt utrzymywania tej dolegliwości argumentowało tym, że obecnie bilety można kupować w różny sposób, nie tylko w tradycyjnych kasach, a pasażerowie pociągów najwyższej klasy mają prawo do wygody, na którą składa się m.in. brak osób niemających pewności posiadania miejsca siedzącego. Jest to mało przeko-

---

<sup>4</sup> Taka sytuacja jest na liczącej 78 km trasie Kraków–Katowice, na której kursują zaledwie cztery pociągi PKP Intercity, w tym dwa nocne, a prywatne autobusy kursują przez cały dzień z częstotliwością co 15 minut.

<sup>5</sup> Przykładowo przejazd pociągiem Pendolino lub Expressem Intercity na trasie Gdańsk Główny–Tczew (32 km) kosztuje 48 zł, a pociągiem IC lub TLK – 12 zł. Czas podróży różni się jedną minutą.

nujące, szczególnie w kontekście cieszących się dobrą reputacją niemieckich pociągów klasy Inter City Express, w których obowiązuje jedynie fakultatywna rezerwacja miejsc siedzących, na życzenie podróżnego.

### Systemy rabatowe i kształtowanie lojalności

Jednym z najważniejszych celów strategii cenowej przewoźników pasażerskich powinno być zachęcenie do korzystania z usług jak największej grupy osób oraz stymulowanie lojalności. Oba te cele w PKP Intercity są realizowane znacznie gorzej niż u przewoźników pasażerskich w innych krajach, szczególnie tych, w których przejazdy koleją są bardziej popularne niż w Polsce.

Do klientów, którzy zamierzają intensywnie korzystać z przejazdów dalekobieżnych, PKP Intercity kieruje ofertę w postaci kolorowych Kart Intercity (tab. 3). Ich nabycie upoważnia do odbycia nieograniczonej liczby podróży pociągami PKP Intercity w okresie ważności kart, które są sprzedawane w wersji imiennej (tańszej) i bezimiennej (droższej). Ograniczeniem jest jednak konieczność każdorazowego nabycia dopłaty w wysokości 10 zł, jeśli zamierza się odbywać podróż pociągiem Pendolino. Jest to niezgodne z filozofią przewoźników w innych krajach, m.in. w Niemczech, gdzie zakup karty zwalnia od konieczności nabywania jakichkolwiek dopłat.

Tabela 3

Ceny Kolorowych Kart Intercity i kart rabatowych Deutsche Bahn

Nazwa karty	Ważna w klasie	Okres ważności	Cena karty imiennej w zł	Cena karty bezimiennej w zł
Złota Karta Intercity	pierwszej	rok	14 600	20 900
	drugiej	rok	9900	14 600
Srebrna Karta Intercity	pierwszej	pół roku	7500	11 000
	drugiej	pół roku	5400	7800
Niebieska Karta Intercity	pierwszej	kwartał	nie jest oferowana	5700
	drugiej	kwartał	nie jest oferowana	4200
Bahn Card 100	pierwszej	rok	30 206 (6890 euro)	–
	drugiej	rok	17 931 (4 090 euro)	–
Bahn Card 50	pierwszej	rok	2258 (515 euro)	–
	drugiej	rok	1118 (255 euro)	–
Bahn Card 25	pierwszej	rok	548 (125 euro)	–
	drugiej	rok	272 (62 euro)	–

Źródło: opracowano na podstawie: intercity.pl i www.bahn.com. Ceny zostały przeliczone według kursów NBP z dnia 31.05.2016.

Kolorowe Karty Intercity umożliwiają przejazd wyłącznie pociągami tej spółki, która obsługuje stosunkowo niewielką część przewozów pasażerskich w Polsce. Karty rabatowe Deutsche Bahn obowiązują natomiast w większości pociągów poruszających się niemieckich torach, za wyjątkiem niektórych przewoźników prywatnych, z którymi Deutsche Bahn nie ma umowy o współpracy. Biorąc

dotatkowo pod uwagę parytet siły nabywczej oraz różnicę w liczbie pociągów poruszających się po polskich i niemieckich torach, różnice w cenach między Złotą Kartą Intercity a Bahn Card 100 wydają się być nieznaczne. Szkoda ponadto, że PKP Intercity nie oferuje rozwiązania podobnego do Bahn Card 50 i 25, a więc rabatów w wysokości 50 lub 25% za jednorazową, stosunkowo niewielką opłatę. W sposób istotny buduje to lojalność klientów kolei niemieckich, tym bardziej że program ten jest również elementem zachęcającym do podróży rodzinnych, gdyż każdy nabywca Bahn Card 100 może bez żadnych dodatkowych opłat otrzymać nieograniczoną liczbę Bahn Card 25 dla partnera i dzieci do lat 18 mających wspólny z nim adres. Przy zakupie Bahn Card 50 z kolei, druga osoba z rodziny może nabyć następną Bahn Card 50 za pół ceny.

Rozbudowany system programów lojalnościowych i zniżek grupowych oferuje również koleje czeskie. Dawną kartę „Z” zastąpiła imienna IN Karta. Jak wynika z tabeli 4, umożliwiała ona zakup biletów na zdecydowaną większość połączeń ze zniżką 25 lub 50% przez okres trzech miesięcy, roku lub trzech lat, a jej ceny są bardzo atrakcyjne dla osób często podróżujących.

Tabela 4

Ceny IN Karty oferowanej przez Ceske Drahy (w zł)

Rodzaj IN Karty	Ważna 3 miesiące	Ważna 1 rok	Ważna 3 lata
IN 25 dla osób powyżej 26 lat	30,80 (190 czk)	72,95 (450 czk)	160,48 (990 czk)
IN 50 dla osób powyżej 26 lat	–	484,68 (2990 czk)	1376,23 (8490 czk)

Źródło: www.cd.cz. Ceny zostały przeliczone według kursów NBP z dnia 31.05.2016.

Oprócz IN Karty, koleje czeskie oferują sieciowy bilet dzienny upoważniający do przejazdu przez całą dobę na całej sieci kolejowej w Republice Czeskiej za zaledwie 579 koron, a więc około 94 złote oraz weekendowy bilet jednodniowy dla dwóch osób dorosłych i maksymalnie trójki dzieci za 679 koron (110 zł). Co prawda PKP IC również oferuje bilety rodzinne, ale umożliwiają one jedynie 30% zniżkę dla wszystkich uczestników grupy. Bilety weekendowe również są znacznie mniej atrakcyjne cenowo niż w Czechach, w których od wielu lat preferuje się bilety okresowe, weekendowe i rodzinne i nagradza się tych podróżnych, którzy często podróżują pociągami. Dla PKP IC nie są to najważniejsze docelowe grupy klientów.

## Podsumowanie

Reasumując można stwierdzić, że działania PKP IC w zakresie kształtowania cen są znacznie uboższe niż przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie dalekobieżnych przewozów pasażerskich w innych krajach. Nie wykorzystuje się możliwości, jakie stwarza cena zarówno w zakresie strategicznym, jak i operacyjnym. Być może sytuację znacząco poprawi wdrożenie dynamicznego systemu

sprzedaży biletów, w którym wysokość cen bezpośrednio zależy od bieżących zmian w popycie. Bardziej rozbudowany będzie wówczas proces różnicowania cen, uzależniony od kryteriów skuteczniej wpływających na kształtowanie elastyczności popytu.

## Bibliografia

- Abramic-Dilger, K. (2007). Price management need not be the art of the obscure. *Manufacturing Business Technology, Highlands Ranch*, 25 (11).
- Bruning, E.R., Hu, M.Y. Hao, W. (2009). Cross-national segmentation: An application to the NAFTA airline passenger market. *European Journal of Marketing*, 43 (11/12), 1498–1522.
- Consuegra, D.M., Molina, A., Esteban, A. (2007). An integrated model of price, satisfaction and loyalty: an empirical analysis in the service sector. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (7), 459–468.
- Gundlach, G.T., Gultinan, J.P. (1998). A marketing perspective on predatory pricing. *The Antitrust Bulletin*, 43 (3/4), 883–916.
- Mazur, L. (2002). How pricing can keep customers with your brand. *Marketing*, 12.
- Monroe, K. (2003). *Pricing: making profitable decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Nagle, T., Holden, R. (2002). *The strategy and tactics of pricing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rao, A.R., Bergen, M.E., Davis, S. (2003). Jak prowadzić wojnę cenową. *Harvard Business Review Polska*, 3.
- Rao, V. (1984). Pricing research in marketing: the state of the art. *The Journal of Business*, 57 (1), S39–S60.
- Waniowski, P. (2014). *Marketingowe zarządzanie cenami w przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Wrzosek, W., Krzyżanowska, M. (2007). Podstawy oceny efektywności marketingu. *Marketing i Rynek*, 12, 2–9.

### The Price Strategy of the Company PKP Intercity [Polish Railways Intercity] in Comparison with other European Rail Transport Companies

**Keywords:** price, price strategy, competition, railway transport

**Summary.** Prices appear to be one of the key areas of PKP Intercity struggle for clients. The manner of this area management by the Polish carrier is controversial due to the fact that in many aspects it is different from the price management of other carriers operating long distance routes of passenger transportation. The objective of the article is the presentation of various aspects of the PKP Intercity price strategy among other leading railway carriers, mainly from countries where railway is a very popular means of transport. Assumptions of the PKP Intercity price strategy are described and the manners of prices development depending on the intensity of demand are presented. Also the PKP Intercity price strategy is explored and assessed in the context of other issues related with the management of relations with customers in specific entities such as enterprises providing transportation services.

**Cytowanie**

Waniowski, P. (2016). Strategia cenowa przedsiębiorstwa PKP Intercity na tle innych przewoźników kolejowych w Europie. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 267–278.