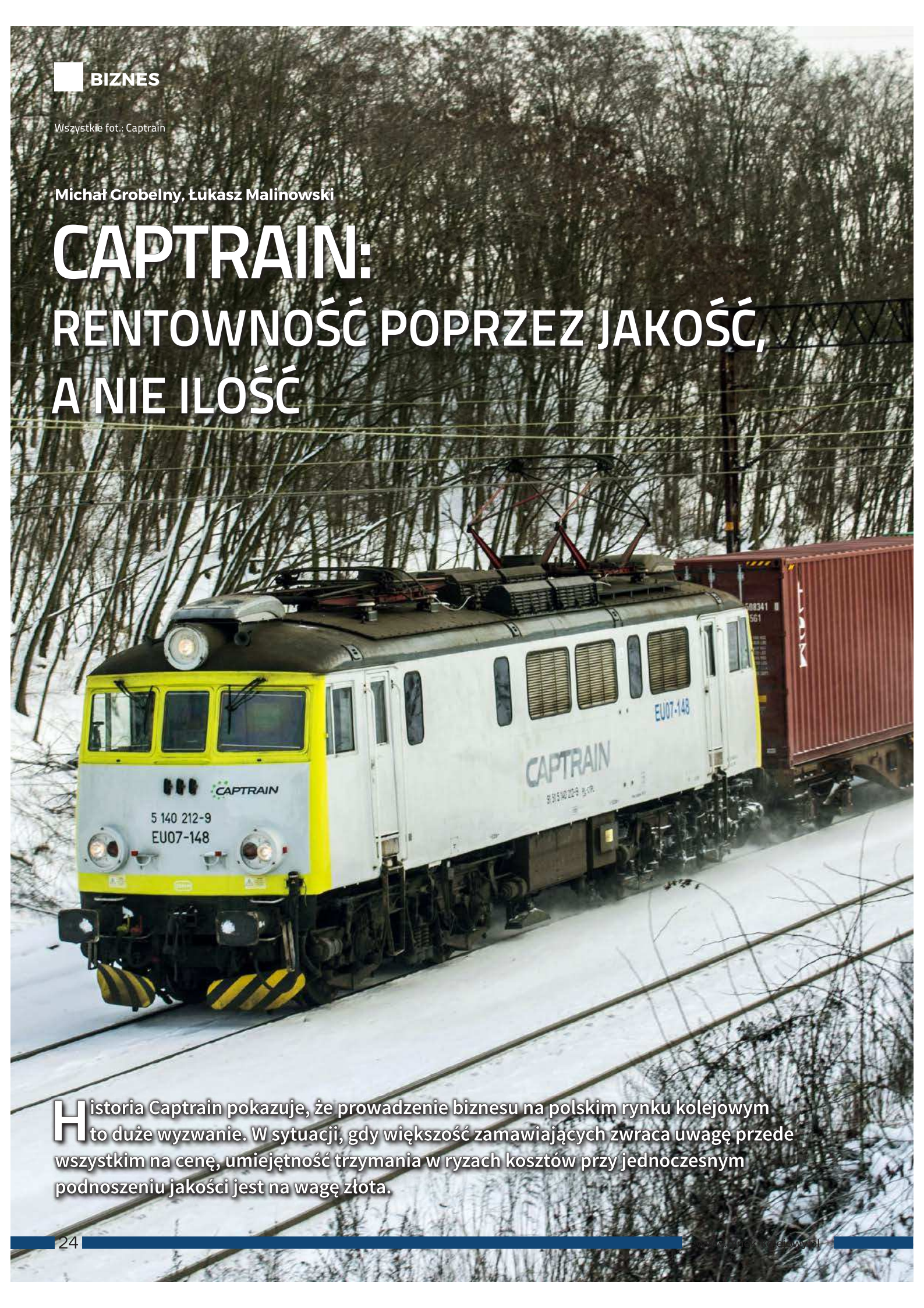


Michał Grobelny, Łukasz Malinowski

CAPTRAIN: RENTOWNOŚĆ POPRZEZ JAKOŚĆ, A NIE ILOŚĆ



Historia Captrain pokazuje, że prowadzenie biznesu na polskim rynku kolejowym to duże wyzwanie. W sytuacji, gdy większość zamawiających zwraca uwagę przede wszystkim na cenę, umiejętność trzymania w ryzach kosztów przy jednoczesnym podnoszeniu jakości jest na wagę złota.

ITL i SNCF – tak powstał Captrain Polska

Przedsiębiorstwo noszące obecnie nazwę Captrain Polska powstało w grudniu 2006 r. jako spółka córka niemieckiego przewoźnika kolejowego ITL International GmbH. Początkowo działalność ITL Polska sprowadzała się do obsługi kontraktów, w ramach których grupa kapitałowa prowadziła transport towarów z Niemiec, Czech i Holandii do Polski. W roku 2009 przedsiębiorstwo otrzymało licencję na wykonywanie przewozów kolejowych rzeczy oraz udostępnianie pojazdów trakcyjnych. Następnie firma otrzymała Europejski Certyfikat Bezpieczeństwa w części A i B. Na początku roku 2010 pociąg prowadzony przez ITL pokonał trasę z Czech przez Chałupki i Małaszewicze i jako pierwszy pociąg prywatnego przewoźnika kolejowego dojechał do białoruskiego Brześcia. Następne miesiące przyniosły wzrost przewozów, w tym kruszyw niezbędnych do powstających na Euro 2012 dróg ekspresowych i autostrad oraz modernizowanych linii kolejowych.

Przez cały rok 2011 ITL odnotowywał bardzo szybkie przyrosty masy przewożonych ładunków i wykonywanej pracy przewozowej. W kwietniu 2011 przewoźnik przewiózł po raz pierwszy ponad 200 tys. ton ładunków. Takie tempo rozwoju miało zapewnić zbliżenie się do 1% udziałów w rynku pod koniec roku.

W tym okresie zaszły także niezwykle istotne zmiany właścicielskie. W roku 2008 spółka ITL International GmbH została zakupiona przez Koleje Francuskie (SNCF). Początkowo objęły one jedynie 75% udziałów, ale już w roku 2010 SNCF został jedynym właścicielem. Od roku 2011 ITL działał już w ramach grupy Captrain, która została powołana do życia przez właściciela znaną Sekwany, jako marka obsługująca kolejowe przewozy towarowe poza Francją. W październiku 2014 r. ITL Polska zmienił nazwę na Captrain Polska.

Restrukturyzacja

Po dobrym roku 2011 sytuacja w firmie znacząco się pogorszyła. Jedną z przyczyn był brak dywersyfikacji klientów oraz zmniejszenie zapotrzebowania na transport kruszyw i innych materiałów dostarczanych w poprzednich latach na place budów. To spowodowało z kolei bardzo agresywne ofertowanie przez konkurencję, która proponowała coraz niższe stawki za przewozy, starając się znaleźć jakiegokolwiek ładunki dla uwolnionego taboru. W przypadku Captrain (dla ułatwienia będziemy w dalszej części tekstu posługiwać się tylko obecną nazwą – autorzy) zbiegło się to także z upadkiem Przedsiębiorstwa Napraw Infrastruktury (PNI), które było jedną z większych firm w sektorze budownictwa kolejowego i jednym z większych klientów przewoźnika.

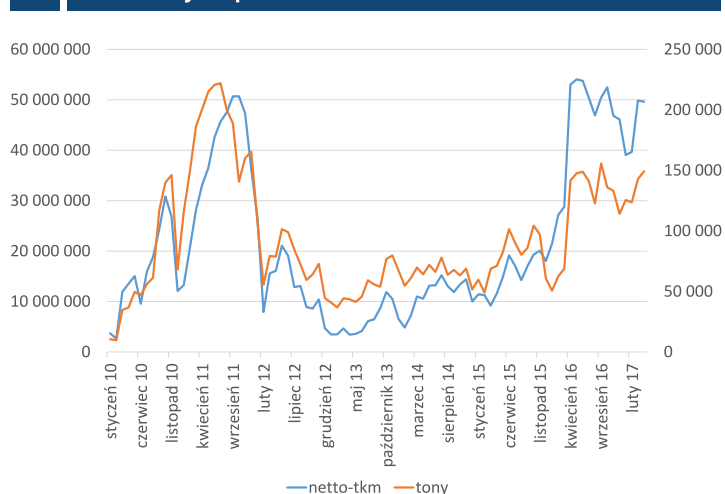
– Szybko stało się jasne, że firma będzie musiała się znacząco zmienić. Do przewozów na terenie Polski wykorzystywaliśmy wtedy nowoczesny i drogi w utrzymaniu ta-

bor, który na krajowej infrastrukturze nie mógł być w pełni wykorzystany. Świadczenie usług takim taborem przekładało się na generowanie strat – mówi Paweł Szczapiński, prezes zarządu Captrain Polska. – Okazało się, że rynek nie był jeszcze tak stabilny jak niemiecki czy francuski i przenoszenie z tych krajów wzorów budowania struktury taboru nie dawało oczekiwanych efektów – dodaje.

Konieczność restrukturyzacji przedsiębiorstwa wymusiła zmianę polityki taborowej oraz dotknęła znaczną część ówczesnej załogi. Przedsiębiorstwo udało się jednak zrestrukturyzować, a wypracowane wtedy rozwiązania procentują do dzisiaj. Szybko okazało się, że zmiany wyszły spółce na dobre. Pod koniec roku 2016 w Captrain Polska pracowało już 80 osób, przewieziono 1,4 mln ton ładunków, praca przewozowa zamknęła się na poziomie 530 mln tnm, a spółka osiągnęła 1% udziału w rynku pod względem pracy przewozowej. – Obroty w zeszłym roku przekroczyły 17 mln euro. Postawiliśmy na jakość, a nie na ilość. Captrain Polska jest dzisiaj wskazywana przez kierownictwo holdingu jako dobry przykład dla innych spółek. Wiele wypracowanych przez nas rozwiązań zostało zaadaptowanych przez Captrain Deutschland do współpracy ze spółkami zależnymi z Czech, Holandii, Danii czy Szwecji – podkreśla prezes Szczapiński. – Inaczej zdefiniowaliśmy również jakość, którą niektórzy (również w Polsce) nadal identyfikują z nowoczesnym taborem. Naszą jakość budujemy dzisiaj poprzez zaangażowany personel (zarówno maszyniści, pracownicy techniczni czy administracyjni), który nie tylko identyfikuje się z firmą, ale jest wręcz motorem prowadzonej działalności. Pociąg może jechać szybciej i bardziej terminowo, jeżeli wszyscy pracownicy rozumieją, jaki jest cel prowadzonego biznesu i partycypują w rozwoju spółki – dodaje.

Prezes Captrain Polska podkreśla, że jest bardzo zadowolony ze współpracy z Berlinem, który daje spółce dużą swobodę działania. – Wsparcie ze strony niemieckiej było dla nas zawsze bardzo ważne. Obecnie ma ono

Przewozy Captrain



przede wszystkim charakter prawny i techniczny – zaznacza. – Większość decyzji podejmujemy samodzielnie. Nasz zarząd składa się w całości z Polaków, co jest jedynym takim przypadkiem w całym holdingu – dodaje prezes Szczapiński. Naszym niewątpliwym sukcesem było zbudowanie stabilnego zaufania u właściciela oraz przekonanie go, że na polskim rynku konieczne jest przededefiniowanie strategii grupy, m.in. w zakresie struktury taboru, który musi być w dużej części własny i musi uwzględniać starsze typy lokomotyw, pozwalające konkurować cenowo na rynku lokalnym.

Polityka taborowa

W roku 2011 Captrain dysponował przede wszystkim nowymi, elektrycznymi Europrinterami Siemens, zmodernizowanymi lokomotywami spalinowymi 311D oraz kilkoma lokomotywami manewrowymi. Restrukturyzacja oznaczała jednak konieczność pożegnania się z częścią taboru i zmianę jego struktury.

Po jej zakończeniu spółka postawiła zarówno na lokomotywy nowe, jak Traxxy Bombardiera, jak i na używane – kupiono spalinowe BR232 „Ludmiły”, podjęto również decyzję o zainwestowaniu w lokomotywy elektryczne EU07, które obecnie stanowią najliczniejszą serię lokomotyw eksploatowanych przez przewoźnika. – Nie dążymy do zwiększania liczby wykorzystywanych typów, ale stawiamy na unifikację taboru. Oczywiście, staramy się tak dobierać pojazdy, by umożliwiały one efektywne wykonywanie kontraktów – mówi Łukasz Jasiński, dyrektor operacyjny w Captrain Polska. Poza wspomnianymi wcześniej pojazdami Captrain Polska eksploatuje także lokomotywy SM48, SM42, M62 i 409Da. Łącznie w Polsce wykorzystuje 25 lokomotyw, ale okresowo firma korzysta również z puli lokomotyw multisystemowych holdingu Captrain – są to Traxxy Bombardiera oraz Vectrony Siemens, które w przypadku rosnącego zapotrzebowania tymczasowo wzmocniają zaplecze taborowe polskiej spółki.

Zarząd spółki jest przekonany co do tego, że na zakup własnego taboru w najbliższym czasie nie będzie się zdecydowało wielu krajowych przewoźników. Przy niestabilnym i niegwarantującym w najbliższym czasie widoków na znaczące wzrosty przewozów rynku dzierżawa jest o wiele elastyczniejszym i przez to bezpieczniejszym rozwiązaniem. – W Niemczech rzadko się zdarza, by firma, wyłączając z tego oczywiście DB, miała więcej niż 20% własnych lokomotyw. Captrain w Polsce ma ok. 30% własnego taboru, co oznacza najwyższy poziom tego wskaźnika w całej Grupie Captrain Deutschland! Spodziewam się, że rynek polski będzie ewoluował w kierunku modelu niemieckiego – przyznaje dyrektor Jasiński.

Przewozy

Dzięki zmianie podejścia do prowadzonego biznesu oraz struktury taboru, zmienił się również portfel klientów. Ograniczono udział klientów z rynku węgla i kruszywu, postawiono natomiast na inne branże, w których jakość jest co najmniej tak samo ważna jak cena. Obecnie wśród najważniejszych klientów Captrain Polska znajdują się liderzy z branż stalowej, intermodalnej czy paliwowej. Jeśli chodzi firmę z branży stalowej, to przewoźnik zajmuje się od kilku lat transportowaniem m.in. długich szyn z zakładów klienta w Polsce na zachód oraz południe Europy. – To bardzo ciekawy i wymagający projekt. Captrain był pierwszym przewoźnikiem, który wyjechał z nowej fabryki w Dąbrowie Górniczej do Niemiec, a potem jako pierwszy przecierał nowe szlaki na Bałkany czy inne rynki zbytu – zauważa prezes Captrain Polska. Jak dotąd przewoźnik uruchomił dla producenta szyn kilkaset pociągów – m.in. na Węgry, do Rumunii, Bułgarii, a nawet do Bośni, Serbii, Macedonii i Danii. – Aktualnie pracujemy nad uruchomieniem pociągów do Włoch. To 2200 km w jedną stronę – mówi Szczapiński.

Przewozy intermodalne w większej skali rozpoczęto w roku 2015, początkowo dla jednego klienta. – To trud-





ne przedsięwzięcie. Pociąg musi jechać zgodnie z założonym harmonogramem, a liczba zamknięć torowych i objazdów na sieci jest spora – przynajmniej przez Szczapiński. Aby w ogóle rozpocząć kooperację, przewoźnik musiał spełnić wymóg realizowania przewozu na odcinku Kutno – Dębica w czasie poniżej 20 godzin. Udało się – Captrain przebywał wskazaną trasę średnio o cztery godziny szybciej niż oczekiwał klient. W ostatnim czasie przewoźnik rozpoczął również świadczenie przewozów intermodalnych dla nowych klientów, a kolejne projekty są w trakcie przygotowywania. – Mamy nadzieję, że również w tym obszarze udowodnimy, że jesteśmy w stanie uruchamiać nowe kierunki, wcześniej nieobsługiwane przez naszych konkurentów – mówi prezes Szczapiński.

Innym dużym klientem Captrain jest francuskie przedsiębiorstwo petrochemiczne, którego działalność obejmuje wydobycie i przeróbkę ropy naftowej oraz gazu ziemnego. Posiadany kontrakt zakłada m.in. przetransportowanie kilkuset tysięcy ton ładunku z Niemiec do Polski. Również w przypadku tego klienta nie tylko cena, ale nieszablonowe podejście do technologii transportu pozwoliło na rozpoczęcie współpracy na bardzo konkurencyjnym rynku.

Ogółem, dla wszystkich swoich klientów, Captrain miesięcznie uruchamia ponad 200 ładownych pociągów, z czego dużą część przez granicę we Frankfurcie. Co ważne, nawet jeżeli współpracuje w przewozach międzynarodowych z Captrain Deutschland, bardzo często to polska spółka jest liderem projektu.

Captrain prowadzi również przewozy przez granicę wschodnią, współpracując z Kolejami Białoruskimi i Kolejami Litewskimi, oraz jest w trakcie negocjacji umowy z Kolejami Ukraińskimi. Dzięki temu, że od roku jest jednym z trzech polskich przewoźników kolejowych uprawnionych do stosowania kolejowych listów przewozowych jako zgłoszeń tranzytowych, oferta stała się jeszcze bardziej elastyczna, a lista klientów się powiększa.

Przyszłość

Początek tego roku to oczekiwanie na zmiany w sektorze budowlanym. Zapowiadane od dłuższego czasu inwestycje w infrastrukturę kolejową i drogową jeszcze nie ruszyły pełną parą, a co za tym idzie nie ma jeszcze znacznie większego zapotrzebowania na przewozy materiałów niezbędnych do prowadzenia prac. – Sytuacja ma się znacząco zmienić w III kwartale tego roku, chcemy być aktywni na tym rynku, ale nie będziemy walczyć o te przewozy za wszelką cenę. Cały czas wiążemy nasze plany z rynkiem kruszyw, ale również tutaj mamy nadzieję zachęcić klientów do współpracy wysoką jakością, a nie tylko niską ceną. Nie ma tu czego ukrywać – błędy w tym zakresie wypchnęły nas z tego rynku kilka lat temu. Nie zamierzamy ich powtarzać – mówi Szczapiński.

Jednym z wyzwań na 2017 r. będzie dla Captrain uruchomienie własnego warsztatu. – Użytkujemy lokomotywnię od lutego, ale cały czas jesteśmy w fazie administracyjnej, a nie w warsztatowej tego projektu – mówi szef Captrain Polska. Ma ona być wykorzystywana do prowadzenia prac naprawczych i utrzymaniowych we własnym zakresie i pozwoli na zmniejszenie kosztów i zwiększenie efektywności wykorzystania używanego taboru.

oprócz wspomnianych wcześniej przewozów materiałów budowlanych Captrain będzie się starał poszerzać działalność na rynku przewozu stali, petrochemii, intermodalu czy na potrzeby sektora automotiv. – Jesteśmy już obecni na trzech z tych rynków – zaznacza prezes Paweł Szczapiński. – Po 10 latach obecności na polskim rynku znamy go bardzo dobrze i patrzymy na obecną sytuację oraz rysującą się perspektywę bardzo optymistycznie. Chcemy się rozwijać, ale zwiększenie udziału w rynku nie jest celem samym w sobie, tylko rentowność biznesu – podkreśla i dodaje: Gdyby tak samo myślały inne spółki kolejowe, zyskałaby na tym cała branża. □