

# Grupa KZN Biezanów

## – ścisła integracja w czasie rynkowej hossy

**Podstawowym wyzwaniem stojącym przed Grupą KZN jest zaspokojenie gigantycznego popytu. Nasza strategia jest prosta: zaadaptować się do potrzeb tej perspektywy w taki sposób, by w pełni zadowolić zamawiającego, żeby środki były wykorzystywane płynnie. To są cele na najbliższe siedem lat – mówi Rafał Leszczyński, nowy prezes Grupy KZN Biezanów, w wywiadzie dla „Raportu Kolejowego”.**

**Raport Kolejowy:** Ostatnie miesiące przyniosły spore zmiany w Grupie KZN Biezanów.

**Rafał Leszczyński:** To odpowiedź na dynamiczne, rynkowe zmiany, zachodzące w naszej branży. Całkowite odwrócenie koniunktury wymogło na nas ponowne zestrojenie holdingu w spójny i zintegrowany organizm. Dotychczasowy sposób działania, czyli prawie całkowita samodzielność poszczególnych podmiotów grupy, miał sens na mniej lub bardziej deficytowym rynku. Wymuszał znaczny dynamizm i szybkość działania, innowacje i wzrost we wszystkich kierunkach – aby to było możliwe akceptowana była nawet wewnętrzna konkurencja między spółkami. Dzięki takiej strategii zarówno cały holding, jak i poszczególne spółki bardzo się rozwinęły. I paradoksalnie teraz zaczęło stawać się to problemem. Osiągnąwszy pewną skalę rozwoju, zauważyliśmy, że jesteśmy w stanie uzyskać więcej wtedy, kiedy działamy wspólnie – zwłaszcza na rynku hossy, kiedy większa synchronizacja działań poszczególnych podmiotów pomaga obsłużyć lepiej większy fragment rynku. Ta wartość dodana, synergia jest wskazana szczególnie w działaniach sprzedażowych, marketingowych i finansowych. Chcąc wykorzystać jak najlepiej szansę, którą niesie nowa perspektywa, musimy odejść od koncentrowania się na wewnętrznych różnicach zdań oraz wewnętrznej konkurencji i wyjść na zewnątrz z jedną, spójną i optymalną dla całej grupy polityką handlową. Tak skonsolidowani

najlepiej wykorzystamy nadchodzącą koniunkturę w segmencie infrastruktury szynowej.

**RK:** Kto był pomysłodawcą integracji?

**RL:** To przede wszystkim idea głównych udziałowców. Na końcu w biznesie liczy się przecież zysk i to oni chyba najwcześniej dostrzegli, że dotychczasowa struktura staje się pod tym względem coraz mniej wydajna, że w związku z tym, iż działamy w sposób niesynchronizowany, omijają nas szanse na wypracowanie lepszych efektów. Ja natomiast chcę być liderem i partnerem w przeprowadzaniu tej małej transformacji. Bo dla mnie popularne w branży „nie da się” jest mocnym wyzwaniem, nie zaś sygnałem do odwrotu. Kiedy więc usłyszałem o potrzebie zmian wynikających z braku umiejętności bliższej kooperacji wśród spółek-

**RK:** Czy propozycja zmian została przyjęta z entuzjazmem?

**RL:** Problemem przy każdej korekcie kursu jest opór wobec zmian, czasami irracjonalny, nawet ślepy. To zachowanie głęboko ludzkie, bo zmiana reguł powoduje konieczność ich poznania, dostosowania do nich, dania czegoś z siebie. A przecież jesteśmy wygodni, wolimy by było jak wcześniej, gdy każdy czuł się bezpiecznie w dotychczasowych schematach, działaniach i rolach. Narzucanie zmian siłowo i bezrefleksyjnie tylko wzmaga przyrodzone nam tendencje. Stąd stawiamy na sprawdzoną metodę angażowania ludzi w proces zmiany. Tę propozycję dostali zwłaszcza kluczowi pracownicy największych podmiotów w strukturze: spółki-matki KZN „Biezanów”, Nasycalni Podkładów w Czeremsze, Trade-Portu i KZN Rail. Staramy się sprawić, by po-

## GRUPA KZN Biezanów

córek i utożsamianiem się przez nie tylko z partykularnymi interesami – stwierdziłem, że to zadanie dla mnie. Zaproponowałem własny pomysł na zakres i sposób przeprowadzenia zmian i, po intensywnych i partnerskich negocjacjach, został on zaakceptowany i zaadoptowany jako strategia Grupy KZN Biezanów. Co z niego wyniknie? Zobaczymy. Ale jestem pełen optymizmu.

czuli się oni nie tyle uczestnikami, co właścicielami zmiany, byli kreatywni, wiedzieli, że odgrywają niezbędną rolę w całym procesie. I mam osobistą satysfakcję, że po krótkim okresie obserwacji, zróżnicowany przecież zespół ludzki, tworzący naszą grupę kapitałową z inicjatywą, zaangażowaniem i... entuzjazmem włącza się w proces zmian.



**RK:** Oprócz procesów zmieniają się także personalia. Dlaczego akurat ci ludzie?

**RL:** Czynnikiem ludzki to zawsze delikatna układanka. Wciągnięcie do struktury nadrzędnej, jaką jest zarząd spółki-matki i zarazem całej Grupy KZN Biezanów, Sławomira Bijaka, dotychczasowego prezesa spółki Trade-Port, i powierzenie mu roli lidera w integracji handlu i marketingu, ma zapewnić sukces operacji. Z kolei roszada na fotelu prezesa, objęcie tej funkcji przeze mnie i przejście dotychczasowego szefa Ryszarda Leszczyńskiego na stanowisko bardziej eksperckie i mentorskie ma cechy pewnej zmiany pokoleniowej. Generalnie w każdej zmianie należy wziąć pod uwagę zasób ludzki, który możemy i powinniśmy jak najlepiej wykorzystać. Starsi, bardziej doświadczeni pracownicy powinni przyjąć rolę eks-

pertów, ludzi nadzorujących i koordynujących, a młodzi, ze względu na energię, zająć się bardziej bieżącą pracą. Młodość, energia i chęć do pracy generują pewne ryzyko, doświadczeni pracownicy, ukierunkowując młodych, eliminują to zagrożenie. Taki „dual-team”, stworzony z doświadczonych ekspertów i energicznych młodych pracowników, to według mnie idealny przepis na dobrą organizację. Zaadaptowałem ten schemat do Grupy KZN Biezanów. Osoby z największym doświadczeniem trafiły tam, gdzie to doświadczenie jest najbardziej potrzebne, gdzie podejmowane są najtrudniejsze decyzje. Natomiast młodzi pracownicy zostali skierowani do zadań wymagających spontaniczności, energii. Dzięki temu wszyscy się rozwijają, wszyscy zostali docenieni, a ufam też, że pracują w tych

obszarach, w których mogą się najlepiej realizować. Ograniczanie ryzyka i podejmowanie najtrudniejszych decyzji w pełnej symbiozie z działaniami codziennymi, wymagającymi jak największej energii i rzutkości.

**RK:** Popatrzmy w przyszłość. Jak będzie wyglądała Grupa KZN Biezanów w perspektywie do 2023 r.? Jak będzie wyglądał cały rynek?

**RL:** Podstawowym wyzwaniem stojącym przed Grupą KZN jest zaspokojenie gigantycznego popytu. Nasza strategia jest prosta: zaadaptować się do potrzeb tej perspektywy w taki sposób, by w pełni zadowolić zamawiającego, żeby środki były wykorzystywane płynnie. To są cele na najbliższe siedem lat. I grając wspólnie,

integrując procesy, kooperując w pewnych zadaniach produkcyjnych czy logistycznych jesteśmy w stanie to osiągnąć. Sednem działań KZN Biezanów jest i ma pozostać poważne i odpowiedzialne traktowanie klientów. Jako marka z ponad 70-letnią tradycją

nie nastawiamy się na to, by wyłącznie spijać śmietankę, nie bacząc kompletnie na to, w jakiej sytuacji są nasi kontrahenci. Czas hossy zamówień będzie więc dla nas czasem budowania i umacniania trwałych relacji. Chciałbym, by pod koniec tej perspektywy budżetowej UE Grupa KZN Biezanów była znacznie mocniejsza nie tylko w kwestiach wielkości sprzedaży, kapitału, czy zrealizowanych inwestycji. Chciałbym, by nasi główni klienci i kooperanci wiedzieli, że wchodząc w relacje z nami zawsze będą traktowani po partnersku i nigdy nie zostaną zostawieni na lodzie.

Byłoby świetnie, gdyby te tendencje dotyczyły całej branży – administracji rządowej, zarządcy infrastruktury, wykonawców i producentów. Bo tylko tak poradzimy sobie z podsta-



wowym zadaniem, jakie przed nami stoi – skuteczną realizacją Krajowego Programu Kolejowego. Są różne opinie co do tego, ile środków rocznie jest w stanie zaabsorbować rynek wykonawczy. To będzie 7 czy 8 mld? Ja liczę na więcej. I po spotkaniu z Prezesem PKP PLK Ireneuszem Merchelem, które odbyło się 30 sierpnia ub. r., optymistycznie przyjąłem zapewnienia o tym, że poziom realizacji kontraktów nie zejdzie poniżej 10 mld – co znalazło swoje potwierdzenie w planie PLK na rok 2018, przedstawionym na styczniowym Forum Inwestycyjnym. Oczywiście czy to się uda, czy nie, to już zupełnie inna sprawa. Dziś szacując te moce bezwzględnie trzeba pamiętać o obniżonym potencjale firm budowlanych, wynikającym z kryzysu w 2016 r. Moim zdaniem ten rok przełożył się na około trzydziestoprocentowy spadek możliwości produkcyjnych branży, zwłaszcza tych koniecznie potrzebnych na placu budowy – ludzkich i maszynowych.

**RK:** A co potem?

**RL:** Myślę też, że powinniśmy obecnie czas prosperity wykorzystać i przygotować się do tego, co będzie w kolejnych latach. Prezes Merchel mówił, że zostało już uruchomionych wiele inwestycji, że w toku mamy projekty opiewające na kilkanaście miliardów. Powinniśmy iść tym tropem. W ciągu najbliższych dwóch, trzech lat powinniśmy zadbać o to, żeby zawsze mieć przynajmniej te siedem lat buforu. Powinniśmy wdrożyć takie metody pracy nad projektami kolejowymi, żeby ten bufor uzyskać. Kluczowe jest wydłużenie horyzontu pewności rynku. To zagadnienie krytyczne dla naszej branży. Potrzebne są stabilne politycznie i finansowo kontrakty wieloletnie: zarówno te inwestycyjne, jak i utrzymaniowe. Obserwując ostatnie ruchy rządu wydaje się, że powoli zmierzamy w tym właśnie kierunku – przyjęcie programu utrzymaniowego na lata 2019–2023 o sumarycznej wartości 23,8 mld złotych jest tego pozytywnym przykładem.

**RK:** Takim kontraktem może być plan budowy CPK? Wedle deklaracji rządu mowa o 35 mld zł na kolejne 15 lat.

**RL:** Nie stawiałbym tutaj znaku równości. Uważam, że rozwijanie infrastruktury kolejowej potrzebne jest bez względu na to, czy projekt CPK ruszy, czy też nie. Transport szynowy musi się rozwijać bo kiedy to robi, rozwija się cała gospodarka, to zresztą sprzężenie zwrotne. Obecnie rozwój polskiej gospodarki i transfer towarów jest tak duży, że oddawane przed chwilą autostrady w wielu punktach dobiegają do granic przepustowości. Warunkiem dalszego rozwoju nie może być jednak więcej tego samego – zobaczmy choćby zakorkowane, wielopasmowe autostrady w Stanach Zjednoczonych. Nawet zakochane w czterech kółkach i niezależności z nimi związanej USA wiedzą już, że nie są w stanie generować tak gigantycznej infrastruktury i później jej utrzymywać. Średnie zaopatrzenie samochodu wynosi 1,3 do 1,6, czyli tak naprawdę w samochodach jeździmy w pojedynkę. Musimy szukać alternatyw, a najprostszym rozwiązaniem jest transport szynowy. Sprzyja temu kolejna tendencja – urbanizacja. Ludzie przesiedlają się z małych miejscowości do dużych miast. I te miasta „pękają”, jeżeli nie będą mieć odpowiedniej infrastruktury – metra, szybkiej kolei, tramwajów itd. Na duże miasta trzeba dziś patrzeć całościowo z punktu widzenia ruchu aglomeracyjnego. Optymalną strukturę udaje się uzyskiwać tym miastom, w których tworzona jest skuteczna kombinacja transportu zbiorowego i indywidualnego, transportu kołowego i szynowego. Stąd centra przesiadkowe, parkingi P&R, strefy parkowania, ograniczenia ruchu pojazdów indywidualnych, wspólne bilety.... Wierzę, że nasze miasta będą się dynamicznie rozwijały właśnie w tym kierunku.

**RK:** Miasta pokazują potencjał drzemący w zbiorowym transporcie ludzi, ale są jeszcze towary.

**RL:** Bez wydajnej sieci połączeń wszystkie towary utkną na granicach, w portach i centrach przeładunkowych. Średnia prędkość pociągu towarowego w Polsce oscyluje wokół 25 km/h. W ten sposób nie rozwiążemy olbrzymich ilości towarów, które spływają do nas z Chin,

z Indii czy z innych obszarów świata. A będzie ich coraz więcej. Może militarnie nasza pozycja geopolityczna ma swoje minusy, ale pod względem transportowym mamy jedną z najlepszych lokalizacji na świecie. Polska leży pomiędzy Unią Europejską a całym Wschodem. Kiedy Białoruś i Ukraina zaczną się bardziej gospodarczo rozwijać, nasze autostrady pękają w szwach. Będziemy dla nich optymalnym korytarzem transportowym na Zachód! Patrząc przez pryzmat naszego położenia geograficznego, powinniśmy kłaść jeszcze większy nacisk na rozwój transportu towarowego, szczególnie na linii wschód – zachód. Wówczas będziemy w transporcie towarowym zarabiać, gospodarka będzie bardziej konkurencyjna.

**RK:** Już teraz poprawiamy infrastrukturę pod tym kątem.

**RL:** Poprawiamy. Ale im bardziej poprawiamy, tym bardziej rozwija się transport towarów. Poprawiając wydajność danego kanału transportowego powodujemy, że coraz więcej podmiotów zaczyna z niego korzystać. Trzeba o tym pamiętać. Nasza gospodarka rozwija się w naprawdę dobrym tempie. A samo zapotrzebowanie na transport rośnie w znacznie szybszym tempie niż rozwija się infrastruktura w ramach przeprowadzanych obecnie projektów. Sprostanie temu gigantycznemu zapotrzebowaniu przez transport kołowy nie może się udać. Najlepszą drogą dla rozwoju transportu towarowego jest kolej. Porównajmy – ile przewiezie pociąg, a ile tir? Statystyki są nieporównywalnie bardziej korzystne dla transportu kolejowego. Oczywiście musimy pracować nad ceną, dostępnością, szybkością i elastycznością oferty transportowej. Ale potencjał kolei trzeba rozwijać.

**RK:** Czyli czeka nas przewartościowanie.

**RL:** Biorąc pod uwagę rosnące zapotrzebowanie transportowe tak w dziedzinie przewozu ładunków, jak i przewozu osób – powinniśmy promować głównie transport masowy, czyli kolej,

tramwaj, metro, lekką kolej miejską itd. To najlepsze, najbardziej optymalne na ten moment rozwiązanie. Niektórzy mówią o różnych futurystycznych opcjach jak hyperloop, ale ja uważam, że to zbyt wybieganie w przyszłość, że nie można opierać planów tylko na tego typu projektach, szczególnie, że nie są one jeszcze w ogóle sprawdzone i wycenione.

**RK:** Ale jak przeniesiemy transport np. towarowy na tory, to zapchamy infrastrukturę kolejową.

**RL:** Przez ponad trzy dekady niewystarczająca infrastruktura była argumentem dla budowy nowych

dróg i autostrad. Dlaczego nie mamy dziś wykorzystać tego argumentu na potrzeby kolei? Dobrym rozwiązaniem byłoby równoczesne rozwijanie przewozu pasażerów i towarów w oparciu o istniejącą infrastrukturę – odpowiednio modernizowaną i utrzymywaną; przy równoległej budowie kolejnych linii, kolejnych torów czy łącznic. Zwłaszcza w aspekcie linii towarowych byłoby to tańsze rozwiązanie, ponieważ standard techniczny linii kolejowych przeznaczonych do przewozu towarów może być niższy niż dla linii mieszanych i pasażerskich dedykowanych prędkości 160 km/h i więcej. To uwolniłoby obecnie budowane

korytarze transportowe i pozwoliło rozwinąć przewóz pasażerów, dałoby większą mobilność i dostępność. Przecież największym problemem tej perspektywy jest to, że modernizacje wiążą się z zamykaniem linii, czyli opóźnieniami w ruchu. Stworzenie odrębnej infrastruktury dedykowanej transportowi towarowemu, to dobry sposób udrożnienia transportu pasażerskiego. Takie rozwiązanie umożliwiłoby komfortową podróż pasażerów i bezproblemowe rozwożenie towarów w każdym możliwym kierunku.

Rozmawiał Adam Musiał

## Rozmowa z członkiem zarządu Grupy KZN Biezanów Sławomirem Bijakiem

**Raport Kolejowy:** Jeszcze do niedawna prezes Trade-Port, dziś członek zarządu całej Grupy KZN Biezanów...

**Sławomir Bijak:** To dość naturalna, rozwojowa zmiana. Wyjście o poziom wyżej połączone z zadaniem skutecznej integracji oraz synchronizacji działań sprzedażowych, marketingowych i wizerunkowych spółek-córek jest dla mnie ciekawym wyzwaniem.

**RK:** Co ta integracja oznacza dla działań prowadzonych dotychczas samodzielnie przez spółki grupy? Jak choćby dla wspólnej inicjatywy spółki Trade-Port oraz Izby, czyli cyklicznej konferencji „Kolej na obszarach szkód górniczych”?

**SB:** Generalną zasadą jest adaptacja poszczególnych aktywności dla potrzeb całej organizacji, jaką jest Grupa. Odnosząc się do wskazanej konferencji absolutnie z niej nie rezygnujemy, korygujemy jednak jej formułę i tematykę tak, by odnalazły się w niej wszystkie podmioty tworzące nasz holding. Stąd płynne przejście i nowy tytuł konferencji: „Nawierzchnie szynowe. Rynek – Inwestycje – Utrzymanie”. Jak widać, wychodzimy na szersze wody i staramy się objąć tematyką konferencji kompleksowo zagadnienia związane z nawierzchnią szynową, dokładnie tak jak w swej działalności robi to Grupa KZN Biezanów – począwszy od projektowania, poprzez doradztwo, produkcję, sprzedaż i dystrybucję, kompleksową obsługę logistyczną po montaż, budowę i serwisowanie dróg szynowych.

Już dziś zapraszamy wszystkich na to spotkanie, którego gospodarzem będzie Grupa KZN Biezanów. Obędzie się ono w dniach 22–23 marca br. w hotelu „Stok” w Wiśle. Myślę, że będzie to doskonała okazja, by spotkać się z kluczowymi kontrahentami największych spółek w grupie – KZN „Biezanów”, Nasycalni Podkładów w Czeremsze, Trade-Portu i KZN Rail. I wspólnie omówić optymalne wykorzystanie nadchodzącej, rewelacyjnej koniunktury w sektorze inwestycji i utrzymania infrastruktury szynowej.

RK