

Концепция за развитие на "БДЖ – Товарни превози" ЕООД (2024 г. - 2026 г.)

Автор: инж. Християн Кръстев
гр. София, дата: 02.10.2023 г.

I. Въведение

Като специалист в областта на железопътния транспорт и с многогодишен опит в управлението на сложни логистични процеси, разбирам значимостта на иновациите и стратегическото планиране за устойчиво развитие на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД. Настоящата концепция е плод на задълбочен анализ и стратегическо мислене, насочени към укрепване на позицията на предприятието като лидер в железопътния транспорт на Балканите. Целта на този документ е да изложи ясна и последователна рамка за нашите действия през следващите три години (2024-2026), с фокус на устойчив растеж, иновации и социална отговорност.

II. Главни стратегически цели за развитие на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД (2024-2026)

В контекста на националните и европейските стратегически насоки за развитие на железопътния транспорт, съм определил следните специфични стратегически цели, които „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД ще насочи усилията си да постигне в периода 2024-2026 година:

➤ Финансови цели:

Устойчиво подобряване на финансовото състояние на компанията; Увеличение на приходите; Намаляване на оперативните разходи; Оптимизация на задлъжнялостта и периода за събиране на вземанията.

➤ Нефинансови цели:

Увеличение на пазарния дял в железопътния товарен транспорт; Подобрене на качеството на услугата чрез технологични иновации и подобрене на операционната ефективност; Възстановяване и укрепване на конкурентоспособността чрез модернизация на подвижния състав и намаляване на аварийността; Дигитализация на вътрешните процеси и комуникационните канали с клиентите; Намаляване на въглеродния отпечатък чрез инвестиции в устойчиви технологии; Повишаване на ангажираността и производителността на персонала чрез подобрени условия на труд и адекватно възнаграждение; Планирани програми за обучение и развитие на персонала.

Ще се стремя да достигна тези цели чрез съчетание от стратегически инициативи, операционни подобрения и фокус върху устойчивост и иновации.

III. Задачи за реализация на стратегическите цели в „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД

Като един от ключовите участници в железопътния транспорт, моята мисия за „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД е дружеството да се позиционира като най-ефективният и екологично устойчив превозвач на тежки товари в Република България и в региона. В този контекст, моята визия е да станем ключов регионален партньор в железопътната общност, в съответствие с политиките на ЕС.

Основни задачи и подзадачи:

Финансови перспективи:

- **увеличение на товаропотока:** чрез интегрирани маркетингови кампании и стратегически партньорства с нови сектори, целта е да се увеличи товаропотокът и да се стабилизира приходите.
- **дългосрочни договори:** изготвяне и реализация на дългосрочни договори, които ще гарантират стабилен обем на товаропотока и ще намалят оперативния риск.

Оптимизация на оперативните разходи:

- **логистична ефективност:** преразглеждане и оптимизация на текущите логистични процеси и организация на движение. Това включва и анализ на маршрутите, времето за превоз и други оперативни показатели, за да се подобри общата ефективност.
- **модернизация на железопътния парк:** чрез капиталова инвестиция за закупуване и модернизация на вагонния и тягов подвижен жп състав, свързана със въвеждане на съвременни технологии и енергоефективни решения, се създават условия за намаляване на разходите за поддръжка и експлоатация, както и за увеличаване на дългосрочната рентабилност на дружеството.
- **управление на рисковете:** проактивни механизми за управление на оперативни и екологични рискове, включително регулярни оценки и корекции.

Увеличаване на приходите от клиенти:

- **разширение на клиентската база:** чрез целенасочени маркетингови действия и качествен сервиз, ще бъдат привлечени нови клиенти, като за целта считам за необходимо да бъде разширено и портфолиото от услуги.
- **качество на услугата:** непрекъснат мониторинг и подобрене на качеството на услугите на дружеството, което ще доведе до увеличаване на клиентската удовлетвореност и лоялност.

..

Ценности и принципи:

- **експертно знание и клиентски отношения:** стремеж към задълбочени познания в транспортната индустрия и към дългосрочни отношения с нашите клиенти.
- **ефективност и резултатност:** ангажираността към ефективна оперативна работа и резултатност ще бъде оценявана чрез конкретни и измерими KPIs (ключови показатели за ефективност).
- **международно сътрудничество:** активно участие в международни инициативи, които са в съответствие с политиките на европейската железопътна общност.

IV. Основни действия и инструменти за реализиране на основната цел, подцели и задачите на концепцията.

Използвах класически подход на ресурсно-ориентирана стратегия, съобразена с конкурентната ситуация на пазара. Ресурсите дават пълно конкурентно предимство, единствено, когато са приложени по подходящ начин към пазарната динамика.

Стратегията на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД за успех на карго пазара следва да развива няколко ключови вътрешни ресурса, като ги използва, за да предлага широко продуктово портфолио на всички видове клиенти. Ключовите ресурси са:

- Капацитет от тягов и транспортен железопътен състав, като големина и разнообразие, за да удовлетвори нуждите на всеки клиент в Р България и с транзитни международни товари.
- Дълбок опит и специфично професионално знание в конструирането на железопътна транспортна услуга по мярка за всеки отделен клиент на територията на Р България.
- Географско покритие върху територията на Р България.
- Изградена репутация на стабилен контрагент в Р България и чужбина.

Избраните ресурси са ценни, тъй като нито един от преките конкуренти - железопътни превозвачи - не притежава подобни и не би могъл да ги развие без значителна и дългосрочна инвестиция от своите акционери. Вероятността това да се случи е малка, имайки предвид относително малкия и нерастящ пазар на товари в Р България. В момента тези конкуренти показват нисък апетит за риск и инвестират сравнително ниски финансови ресурси, за да отнемат постепенно от бизнеса от „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД.

Избраните ресурси са ключови, защото те са базата, на която мога да изградя и защита избраната конкурентна позиция за диференциране чрез богато портфолио, предлагано към целия пазар.

Преките жп конкуренти базират своите бизнеси само при един продукт – блок-влакове, спечелвайки клиента с цени на нива под ставките на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД.

„БДЖ – Товарни превози“ ЕООД ще се противопоставя на тези действия чрез намиране на по-добро, цялостно решение за всеки клиент и предлагане на продукт с по-високо качество или с уникални характеристики, търсени от него. Това може да бъде по-бърза реакция при авария, възможност за достъп до всички географски точки, необходими на клиента, възможност за пренасяне на групи вагони или на единични вагони, възможност за обслужване на разнородни типове товари и др. По този начин дружеството ще използва конкурентното предимство на своето по-богато продуктово портфолио, изградено на базата на фокусирано развивани ресурси.

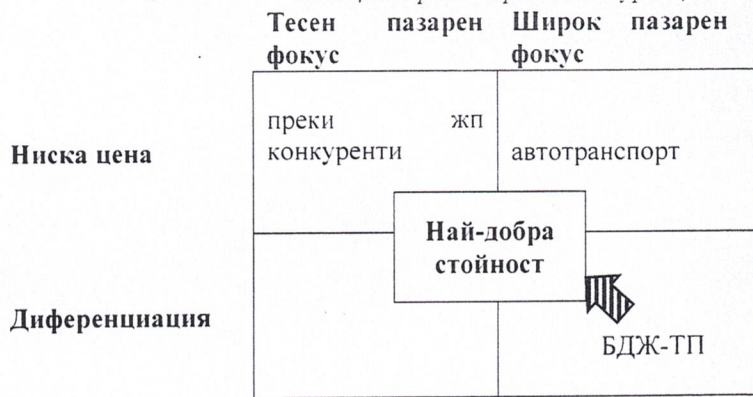
В бъдеще преките конкуренти ще започнат да развиват своето портфолио и техните акционери могат да придобият апетит за по-големи инвестиции. Стратегията на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД позволява дружеството да върви с една крачка пред тях, като поддържа водачество по отношение на добавената стойност на продуктите и изградените добри отношения с клиенти на пазара.

Конкуренти не са само железопътните превозвачи, а и компаниите, които предлагат други начини на превоз (модалности) на карго пазара. За клиента няма значение как се вози неговия товар, в случай, че услугата отговаря на изискванията му за качество и цена.

Стратегията на дружеството следва да дава възможност за успешна конкуренция с авто-transporta. Историческото развитие на пазара показва, че типични железопътни товари (като разстояние и тежест) се возят на територията на Р България с авто-transport. При тези товари жп модалността трябва да има естествено разходно предимство, но в реалност то често не може да се реализира. Причините за това са недоразвитите международни връзки и заниженото качество на железопътната услуга, както и силната конкуренция и слабия контрол на самата авто-transportна услуга. В авто-transporta се залага на максимално натоварване на активите и човешкия ресурс, за да се постигне много добра цена, но едновременно с това се руши извънредно пътната инфраструктура и се компрометира безопасността.

Единственият начин за дружеството да се противопостави на тази конкуренция, е да инвестира в повишаване на качеството и обхвата на своите продукти. Тази битка ще бъде по-трудна отколкото с преките конкуренти, защото „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД трябва да възвърне и разходното предимство на жп услугата при тежките товари и дългите разстояния.

В по-дългосрочен план дружеството трябва да се подготви и за преход към стратегическа позиция на предлагане на най-добра стойност. В бъдеще конкурентите ще разширяват постепенно своето портфолио и типа клиенти, с които работят. Те ще се приближат до стратегията на „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД. Когато настъпи този момент, дружеството трябва да е готово да предложи много добра цена за продуктите с добавена стойност, които ще бъдат вече стандарт на пазара. Това не означава да се търси възможно най-ниска цена и да се изпада в ценова война. Целта е да се изгради устойчиво разходно предимство пред конкурентите в предлагането на търсените и ценените от клиента характеристики на транспортната услуга.



Абсолютна необходимост от повишаване на ефективността

Стратегията на дружеството ще осигури неговия устойчив растеж, но тя е обречена на неуспех без рязко повишаване на оперативната ефективност.

В момента „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД разполага с избраните четири ресурса, но те са в процес на рушене. Причината е хроничният негативен финансов резултат, които спира инвестиционния процес, изключително необходим за едно дружество, опериращо в капиталово интензивна индустрия като товарните превози. Без печалба, без достъп до финансиране и без инвестиции, дружеството ще продължава да не се развива напред, „изяждайки“ своето бъдеще.

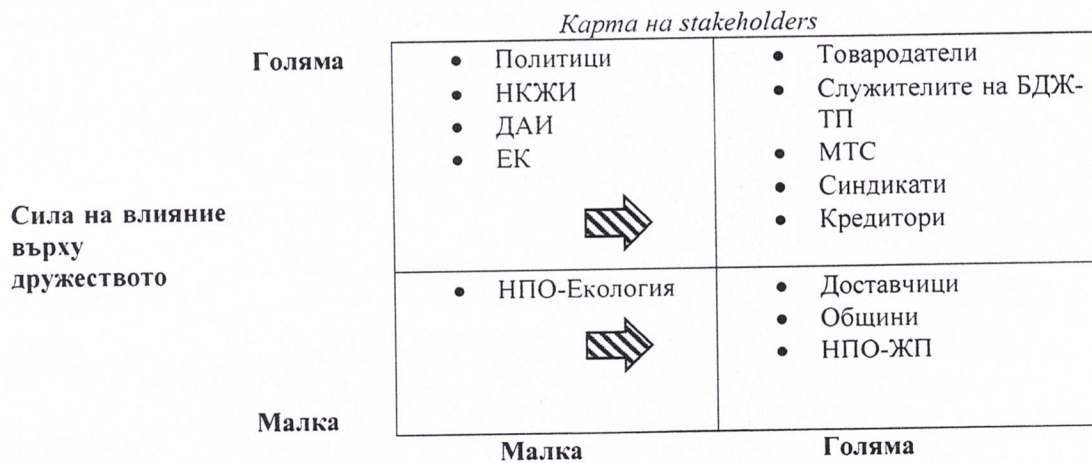
Единственият начин да се подобри финансовия резултат, е да се повиши оперативната ефективност. Анализът на състоянието на дружеството показва, че има ред дейности, при които това е възможно и дори наложително. Затова повечето от мерките за прилагане на стратегията са именно с подобна цел.

Подобриенето на ефективността е жизнено необходимо и за цялостната конкурентоспособност на дружеството, особено за връщане към железопътен транспорт на товарите с голяма тежест и на дълги разстояния. При настоящата раздута разходна база, пазарната цена на тези товари в много случаи не може да бъде достигната от „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД. Това е загуба не само за дружеството, но и за икономиката като цяло, поради повишеното изхабяване на пътната инфраструктура и наднорменото замърсяване на околната среда.

Анализ на зависимостите за успеха на стратегията от институциите, които имат залог в успеха на дружеството (stakeholders)

Поради държавната собственост, дългата история на дружеството и неговата роля в икономиката, то е придобило обществено значение. Свободните действия на управленския екип често се ограничават от външни фактори. Изпълнението на стратегията, и особено в частта ѝ за повишаване на ефективността, зависи от всички държавни и обществени институции, които имат залог в неговата дейност (stakeholders).

Предоставения анализ на stakeholders по-долу, определя ролята на всеки един от тях и по него могат да се набележат стратегически действия. Разделих stakeholders на четири групи в зависимост от това, доколко те могат да влияят на дружеството и дали имат заинтересованост.



Заинтересованост

В първата група са институциите, които могат силно да влияят на дружеството и имат голяма заинтересованост. С тези институции „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД трябва да работи най-активно, защото те са основните фактори за успеха на стратегията. Ако те действат в синхрон към една обща визия и цели за дружеството, тогава има голяма вероятност за успех, като важи и обратното.

Във втората група са институции, които имат голямо влияние върху „БДЖ – Товарни превози“ ЕООД, но ниска заинтересованост. Тук задачата на управленския екип е да положи усилия за повишаване на ангажираността им към дружеството, защото тяхното влияние може да бъде ключово за реализиране на стратегическия план.

В третата група са неправителствените организации в областта на екологията. Въпреки по-малкото пряко влияние, което те упражняват, тяхната заинтересованост може да се увеличи, в случай, че осъзнаят ролята, която дружеството може да изиграе за понижаване на вредните отпадъци от транспортните дейности в българската икономика.

Четвъртата група е с малка относителна сила, но с голяма заинтересованост. С тази група трябва да се поддържа активна комуникация и да се изисква съдействие по определени мерки, в които тя може да има важен принос.

Няколко приоритета, които са абсолютно необходими за бъдещия успех, и по които управленският екип възнамерява да работи активно със съответните stakeholders:

- Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщенията - изработване на Национална транспортна схема;
- Синдикалните организации в жп сектора - изработване на нов Колективен трудов договор;
- Кредитори - формулиране на график за погасяване на задълженията, който няма да подложи на риск успеха на Плана за реструктуриране и развитие до 2023 г.;
- Политици - поставяне на приоритет върху жп сектора и въвеждане на дългосрочен поглед върху дружеството, без опити то да бъде използвано като инструмент за прокарване на социална или индустриална политика;
- Национална компания „Железопътна инфраструктура“ - ускоряване на текущите ремонти по железопътната инфраструктура в страната и по-ускорени инвестиции в бъдещите ключови трасета;
- ДАИ - по-ефективен контрол над авто-транспортната услуга, с цел да се ограничи нелоялната конкуренция и вредата на околната среда;
- Европейската комисия - нотификация за допустима държавна помощ за спасяването на БДЖ;
- Общините - изграждане и балансиране на общинските и регионалните транспортни схеми.

Имам намерение да преговарям с нови твародатели за превоз на товари в годишен размер, с „НЕОХИМ“ АД за превоз на торове – 50 000 тона, с „КАОЛИН“ АД за превоз на пясък/каолин – 70 000 тона, с „Хъс“ ООД за превоз на рулони – 30 000 тона, с „БИБГ“ ЕАД за превоз на клинкер – 140 000 тона, с SKM GROUP за превоз на меден концентрат – 500 000 тона, с GP GROUP за превоз на желязо – 1 000 000 тона, с „ДЪНДИ ПРЕШЪС МЕТАЛС“ ЕАД за превоз на златен концентрат – 500 000 тона.

V. План за обновление на вагонния и локомотивния парк.

В контекста на променящите се пазарни условия и растящите екологични изисквания на Европейския съюз, предлагам цялостен план за обновление на вагонния и локомотивния парк на „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД.

Анализ и обосновка:

- *Екологични стандарти:* съобразяването с европейските директиви за опазване на околната среда става все по-належащ въпрос. Влаковете са един от най-еко-ефективните методи за товарен транспорт, и модернизацията на вагонния парк ще ни позволи да сме по-конкурентни в този аспект.
- *Повишено търсене:* поради растящата цена на горивата и ограниченията на автомобилния транспорт, търсенето за железопътни превози нараства. Това изисква специализирани вагони, които можем да предложим само чрез инвестиции в нови единици.
- *Конкурентоспособност и ефективност:* обновената техника ще намали разходите за поддръжка и ремонт, ще увеличи оперативната ефективност и ще повиши безопасността на превозите.

В краткосрочен план предлагам:

1. Модернизация на открити товарни вагони и платформени вагони.

В сътрудничество с нашите вагоноремонтни работилници ще оборудваме до 200 открити вагона с подвижен покрив и до 50 платформени вагона със стойки за транспортиране на рулони от ламарина. Тази инициатива има за цел да подобри безопасността и качеството на услугите, които предлагаме на нашите клиенти. Приоритет за нас ще бъде оборудването на вагоните, въз основа на търсенето и изискванията на клиентите, като гарантираме, че всички модификации ще отговарят на стандартите за безопасност. Маркетинговите усилия ще бъдат насочени към информирани потенциални клиенти за тези подобрения.

2. Промяна на нормативната база:

Нашият план включва извършване на промени в Инструкциите за колооси на вагоните, за да се позволи монтиране на нови колела върху съществуващите и трайно чакащи (консервирани) оси, налични в складовете на нашето дружество. Този подход е икономически по-изгоден от закупуването на нови колооси за оборудване на вагонния парк. Ще си сътрудничим тясно със заводите за ремонт на вагони, за да се гарантира високото качество на продукта.

3. Оборудване на вагон-цистерни с GPS:

За да отговорим на въпроса за икономическата изгода, ще направим задълбочен анализ на разходите и ползите от оборудването на цистерните с GPS системи за проследяване. Ще бъдат идентифицирани целевите индустрии и клиенти, а маркетинговите анализи ще подчертаят предимствата на GPS

проследяването, включително наблюдение в реално време, оптимизиране на маршрута и функции за сигурност. Ще разгледаме проблемите със сигурността на данните и поверителността, за да гарантираме съответствие.

4. Закупуване на мобилен стенд за тестово изпитание на спирачната система:

Нашата стратегия включва закупуване и внедряване на мобилен стенд за тестване на спирачната система на вагоните, съгласно изискванията на UIC фиш 543.1. Тази допълнителна услуга ще позволи подобряване на качеството при извършване на тестовите изпитания на спирачните системи на вагоните, а от там и на безопасността на превозите. Икономическите ползи и ползите за безопасността ще бъдат ключов фактор.

5. Закупуване на мобилен струг за ремонт на вагони:

Планираме да закупим мобилен струг за престъргване на повредени колооси на вагони, предлагайки ремонтни услуги на място. Мобилните ремонтни екипи ще бъдат обучени за работа със струга, както и с техниките за безопасност. Маркетинговите анализи ще установят ползата от това, изразяващи се основно в намаленото време на престой на вагоните, както и минимизиране на разходите, свързани с ремонтите на място.

6. Създаване на мобилни ремонтни екипи:

За да подобрим нашата отзивчивост, ще бъдат събрани и обучени мобилни ремонтни екипи. Ще бъде създадена комуникационна система, за да се осигури бърза реакция при заявки за ремонт. Маркетинговите усилия ще популяризират наличието на мобилни ремонтни екипи като удобно и рентабилно решение за нуждите от ремонт на вагони. Тези екипи ще бъдат оборудвани с необходимите инструменти и оборудване.

В дългосрочен план предлагам:

1. Закупуване на до **600 нови вагона с различна специализация**. Това включва 200 броя цистерни за течни деривати, 100 броя циментовоза за прахообразни товари и 300 броя други вагона, адаптирани за различни нужди, като превоз на ремаркета и полуремаркета. Тези вагони ще ни позволят да се приспособим към динамичните пазарни условия и да удовлетворим разнообразните нужди на клиентите ни.
2. Предлагам обновление и модернизация на 50 локомотива от съществуващия парк, включително 20 електрически локомотива и 30 дизелови. Този ход ще оптимизира разходите за енергия и ще подобри ефективността на превозната дейност.

Този план е стратегически ориентиран към бъдещата устойчивост и растеж на дружеството. Той не само ще ни позволи да се съобразим с текущите екологични и пазарни изисквания, но и ще подпомогне реализацията на дългосрочните ни цели за разширение и устойчивост.

VI. Етапност и разгръщане на стратегията за „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД

В рамките на този раздел, ще представя очакваните резултати от прилагането на предложената концепция. Планът е базиран върху табличен анализ относно ключовите показатели на ефективност и рентабилност, които са от критично значение за дългосрочната устойчивост и конкурентоспособност на "БДЖ-ТП" ЕООД.

Очаквани изменения по ключови индикатори (песимистична прогноза):

- Извършена работа в млн.ткм: очаквам увеличение от 2 140 млн.ткм през 2023 г. до 2 300 млн.ткм през 2026 г., или около 7.5%.
- Извършена работа в хиляди тона: прогнозирам ръст от 7 142 хил. тона през 2023 г. до 7 827 хил. тона през 2026 г., или около 9.6%.
- Брой заети лица в товарните превози: очаквам намаление от 2 220 лица през 2023 г. до 2 058 лица през 2026 г., което е около 7.3% намаление.
- Производителност на един зает в товарни превози: очаквам ръст с около 16%.
- Точност на вътрешни превози: очаквам подобрене от 52% през 2023 г. до 58% през 2026 г., което е увеличение с около 11.5% от началната стойност.
- Точност на международни превози: очаквам увеличение от 47% през 2023 г. до 53% през 2026 г., или около 12.8% ръст.
- Рентабилност: прогнозирам ръст на рентабилността от 4.9% през 2023 г. до 13.4% през 2026 г., което е увеличение с около 173.5% от началната стойност.

Стратегията, която предлагам, е изградена върху конкретни стойности, анализи и реалистични прогнози. Тя не само отговаря на текущите предизвикателства пред „БДЖ-Товарни превози“ ЕООД, но и поставя основите за устойчиво бъдеще. Моите планове са конкретни, мерими и насочени към непрекъснато подобрене на ключовите показатели на дружеството. Концепцията, която представих, е не просто реакция на текущите предизвикателства, но и проактивен подход към бъдещето. Считам, че съм оптималният кандидат за управител на БДЖ-ТП ЕООД и съм убеден, че под моето ръководство, дружеството не само ще укрепил текущите си позиции, но и ще се трансформира в иновативен лидер в отрасъла, задавайки нови стандарти за ефективност, рентабилност и устойчивост.