



# **Что хотят и желают клиенты железных дорог и каковы их реальные потребности**

---

Третья встреча железнодорожной рабочей группы, Тбилиси, 15-17 мая 2017 года

# Железные дороги печально известны во всем мире, как вид транспорта не дружелюбный к своим клиентам

- Железные дороги, как правило, не различают желаний и потребностей своих клиентов
  - Большинство дорог направлены внутрь себя – с эксплуатационной и финансовой точек зрения
  - Большинство дорог не слышат и не имеют напрямую дел со своими клиентами
    - Они действуют чаще через экспедиторов, вагонных операторов, и прочих посредников
    - Или через большие и сложные внутренние структуры своих организаций
- Трансграничные железнодорожные перевозки почти всегда чрезвычайно сложны
- Понимать ваших клиентов, быть первыми, кто распознает их реальные потребности и желания, и предложить им правильное решение – это ключ к успеху, к переводу большего объема перевозок на железнодорожный транспорт

# Все клиенты имеют потребности, а также желания и даже мечты



- Клиенты транспорта обычно могут объяснить, что они хотят (свои желания и даже мечты), но даже не говорят с транспортным провайдером, который не может удовлетворить их базовые потребности
- Потребности лежат в основе всего – вид транспорта или компания, которые не могут удовлетворить базовых потребностей не будут даже рассматриваться клиентом
- Желания или мечты – это другое. И клиенты транспортной отрасли готовы поступиться некоторыми из них – ради каких то других
  - Они хотят низкие цены/тарифы и быструю доставку
  - Но мечтают о надежном транспортном сервисе
- Нужны ли им, хотят ли они или мечтают о несложном транспортном сервисе?

# Что клиентам нужно от железных дорог?



- Безопасность, как мы обнаружили, является потребностью грузоотправителя
  - Обеспечить доставку груза – это потребность
  - Обеспечить сохранность и целостность груза в процессе транспортировки – это потребность
- Надежность – обеспечить, чтобы груз был доставлен вовремя – это то, чего хотят клиенты (желание)
  - Доступность (наличие) – обеспечить, чтобы услуги железнодорожного транспорта были доступны тогда, когда они требуются клиентам – это часть надежности – это то, чего хотят грузоотправители (желание)
- Наиболее ожидаемый ответ среди сотрудников жд компаний: клиенты хотят «низкие цены», тогда как на самом деле низкая цена – мечта – большинство грузоотправителей готовы поступиться ценой ради других качеств (желаний)
- Быстрое время доставки – чем раньше, тем лучше, также является, как правило, желанием, мечтой, и клиенты готовы поступиться и этим качеством
- Мы также обнаружили, что грузоотправители **хотят** менее сложных транспортных решений

# Как соотносятся атрибуты транспортных услуг?



- Грузоотправители/клиенты не поступятся безопасностью и сохранностью
- Транспорт должен быть доступен, разумно надежен и доступен
- Сложность – это проблема; большие грузоотправители могут поступиться сложностью ради цены и времени доставки
  - Зачастую у них имеется своя внутренняя логистическая структура, которая работает со сложной логистикой
  - Либо имеют соглашения с 3PL провайдерами, которые могут преодолевать сложности трансграничных перевозок
  - Информация о передвижении и местонахождении важна для большинства клиентов

**Большинство клиентов готовы поступиться ценой и временем доставки ради простоты и хорошего информирования**

# Кто ваш клиент? Сегментация клиентов

- Большая мультинациональная компания-производитель (например, Ford, Toyota, HP, и др.), которые обычно имеют внутренние логистические мощности? А если:
  - Среднего размера производственная или добывающая компания?
  - Местные малые компании?
  - Независимые логистические провайдеры, обслуживающие многочисленные малые и средние бизнесы, или несколько больших промышленных групп?
  - Национальный экспедитор или ассоциация национальных грузовых экспедиторов?
  - Другие национальные железные дороги или их логистические дочерние компании?
- Каждый из этих клиентов будет иметь специфические потребности, желания и мечты, в зависимости от месторасположения, опыта, знаний местного или международного рынка и таможенных процедур, регуляторных и юридических требований в 6-7 различных странах, по которым грузы движутся через ЦАРЭС
- Каждый тип клиента требует своего маркетингового подхода – если ваша железная дорога хочет получить его отправки

## Большинство грузоотправителей имеет схожие обеспокоенности по поводу трансграничной отправки жд транспортом

- Как мне организовать жд перевозку через территорию нескольких железных дорог и нескольких стран?
  - Кто организует вагон и/или контейнер? Нужно ли за них платить отдельно? Как мне упаковать мой груз?
  - Как узнать, что требуется на таможне на каждой из границ?
  - Как я узнаю, что моя отправка прошла таможню и, если есть проблемы, как мне это узнать?
  - Как я узнаю, что мои контейнеры или вагоны не простаивают в течение нескольких дней в каком-нибудь открытом для всех месте?
- Я знаю мой контейнер и номер накладной, но железные дороги отслеживают вагоны. Как мне проследить свою отставку, особенно после одной или двух смен жд колеи?
- Мой клиент спрашивает меня: «Где мой груз?» Что мне ему сказать?
- Если мой контейнер поврежден, или его содержимое было расхищено, что мне делать?
- Гораздо легче отправлять грузы воздушным, морским или автомобильным транспортом – там таких проблем у меня не возникает

**Для небольших клиентов очень сложно иметь дело с железными дорогами**

# Сколько стоит логистическая сложность железным дорогам?

## Пример: контейнеры

- Железнодорожные перевозки контейнеров с высокоценными грузами между Китаем и Европой существенно выросли за последние годы
  - Крупные грузоотправители и международные 3PL провайдеры координируют эти потоки, решая сложные логистические задачи
  - Маршрутные поезда с более коротким временем в пути привлекли высокоценные грузы – в основном с воздушного транспорта
- Недавние исследования показали, что логистическая сложность и неопределенность, присущая перевозкам через территорию сразу нескольких железных дорог из Китая в Европу обходится примерно в 10,000 долларов США за двадцатифутовый контейнер (TEU) – это и есть “штраф за жд транспорт”
- Он примерно равен общим транспортным расходам на этом маршруте и превышает сумму жд тарифов
- Если бы жд перевозки через территорию сразу нескольких стран были бы проще в организации, клиенты были бы готовы платить больше, либо отправляли намного больше контейнеров жд транспортом, предпочитая его морскому и воздушному

**Транспортные издержки, которые готовы нести грузоотправители, зависят как от ценности самих грузов, так и от ценности (привлекательности) вида транспорта**

# Цена против скорости доставки – почему железная дорога?

- Цена доставки одного 40-футового (FEU) контейнера из Китая в Европу составляет примерно 4,500 долларов США морским транспортом; 40-50,000 долларов – воздушным; и примерно 20,000 долларов – железнодорожным (включая все сборы, смену колеи, стоимость местной доставки, стоимость хранения, перемещения и стоимость аренды оборудования)
- Доставка от двери-до-двери составляет примерно 50 дней морским, 20 дней железнодорожным и 5-6 дней воздушным транспортом
- Железная дорога является ни самым дешевым, ни самым быстрым видом транспорта для торговли между Китаем и Европой. Почему же некоторые клиенты по-прежнему выбирают железную дорогу?
- **Ответ:** грузы имеют стоимость, до того, как они проданы конечным потребителям – кто-то (как правило, грузоотправитель) финансирует их стоимость в то время, как они передвигаются на рынок
  - Например, стоимость содержимого одного FEU с электроникой может составить \$1 миллион
  - Если отправить 100 таких контейнеров морем, то товар на 100 миллионов долларов будет заморожен на 50 дней
  - Таким образом, стоимость хранения этого товара в дороге может составить до \$500,000, дороже, чем вся доставка по морю (\$450,000). Всего: \$950,000
  - Отправка этих 100 контейнеров воздушным транспортом может обойтись в \$5 миллионов, железной дорогой - \$200,000 (вместе с финансированием товара - \$700,000) – т.е. жд может быть дешевле всех видов транспорта и быстрее как минимум морского

# Определение целевой клиентуры по стоимости отправляемых грузов

- Недавние исследования показали, что жд может быть конкурентными в сегменте перевозок контейнеров с высокоценными грузами (примерно от \$150,000/TEU и более)
- В 2013-2014, из примерно 5.5 миллионов TEU, доставленных из Китая в Европу, около 650,000 имели стоимость более \$150,000 каждый
- Сегодня жд имеет долю примерно в 0,05% этого рынка, перевозя 30-35,000 TEU в год из Китая в Европу
  - Доля жд в транзите контейнеров между Китаем и Европой имеет большой потенциал роста – до 500,000 TEU и даже более – это порядка 20 поездов в день всеми маршрутами
  - ЖД может привлечь грузы как с воздушного, там и с морского транспорта

**Нам не известен размер торговли между странами ЦАРЭС по видам транспорта и по стоимости перевозимых грузов**

# Важны ли эти факторы только для контейнеров с высокоценными грузами?

- Соотношение ценность/время применимо не только к дорогостоящим контейнерам
- Например, стоимость стальной проволоки или проката, перевозимых одним поездом, может составлять \$3 миллиона; стоимость удобрений в одном поезде - \$2 миллиона; сырой нефти - \$2 миллиона
- ЖД конкурирует с морским транспортом по широкому спектру видов грузов и дистанций – хотя продукция перерабатывающих отраслей стоит как правило дороже на тонну веса, чем массовые насыпные грузы
- ЖД конкурирует с автомобильным транспортом по многим направлениям, особенно в Центральной Азии
- Поэтому грузоотправители могут выбирать вид транспорта не только в китайско-европейской торговле

# Надежность и безопасность/сохранность

- **Надежность** – клиенты ожидают прибытие отправки через 20-22 дня, в то время, как на это уходит 16-28; это дороже – за счет дополнительных 6-8 дней финансирования нереализованных товаров + расходов на дополнительные запасы товара для покрытия разрывов в надежности поставок + расходов на дополнительные складские мощности если доставка займет 16 дней вместо 22
- **Безопасность и сохранность** – при стоимости 150,000 долларов за FEU, клиенты обеспокоены вероятностью хищений, потерь от аварий, (или слишком жарко, или слишком холодно для груза, или проникновение влаги в поврежденные контейнеры)
- **Неопределенность** – клиенты не получают отчетов о месторасположении своих грузов в течение нескольких дней, или получают отчеты только лишь чтобы узнать, что их грузы были остановлены на границе в течение 3-х дней и не знают почему это произошло
- Клиенты также обеспокоены тем, что не понимают – как восстановить потери – кому им следует звонить, когда они получают отчет, что их отправка пересекла границу, а затем – ничего в течение дней или недель?

# От цены к логистической сложности и скорости

- В настоящее время большинство контейнеров, перевозимых железными дорогами ЦАРЭС между Китаем и Европой, стоят от 250,000 долларов и более
- Клиенты чувствуют, что стоимость отправки железной дорогой выше, чем она есть на самом деле
- Если железным дорогам удастся выяснить, что заставляет клиентов так думать, они смогут перехватить большой объем транзитного потока
- В своих интервью, клиенты говорили, что сложность работы с железными дорогами и ненадежность жд транспорта, заставляют их думать, что жд дороже, чем есть на самом деле

# Улучшать надежность услуг железных дорог

- Если железные дороги смогут облегчить клиентам отправлять грузы жд транспортом, прояснить хотя бы некоторые неопределенности, присущие этому виду транспорта, и предоставить текущую информацию, воспринимаемый «штраф на жд транспорт» был бы ниже
- Как этого достичь?
- Один из способов – подготовить План Б и подписать соответствующие транспортные соглашения
- Международный пример: некоторые железные дороги в Северной Америке, обслуживающие автопроизводителей, имеют подписанный пакет соглашений с компаниями автомобильного и воздушного транспорта о взаимопомощи в случае возникновения проблем – например, поезд сошел с рельс и груз может быть доставлен на завод только через дополнительных 5 дней
  - Железная дорога уже вступила в контакт с производителем и компаниями воздушного и автомобильного транспорта для того, чтобы груз, который необходим для непрерывной работы завода, был доставлен вовремя, чтобы клиенту не пришлось останавливать производственную линию или содержать дополнительные запасы груза на несколько недель
  - Соглашения с компаниями автомобильного и воздушного транспорта для чрезвычайных ситуаций

# Управление надежностью

- Железные дороги включают расходы на такие непредвиденные обстоятельства в свои сервисные пакеты
- Они предлагают транспортный продукт (например, гарантированный транзит за 7 дней для 50 грузовых вагонов)
  - Иногда они могут перебросить груз воздушным транспортом, иногда – автомобильным, или организовать дополнительный поезд для отправки 10 вагонов с грузом клиента
  - Это их проблема, не клиента. Клиенты редко это видят. А железная дорога становится лучше и выполняет свои обязательства, все реже и реже прибегает к экстренным видам транспорта
- Альтернатива резервному плану – штраф за позднюю доставку (позже на несколько дней)

# Работа с рекламациями – опасения клиентов

- Если мой груз поврежден или потерян – как мне требовать компенсацию? Даже если я не сам грузоотправитель, а 3PL провайдер?
- Международный опыт: в Северной Америке такие рекламации принимаются первоначальным перевозчиком, который в свою очередь обращается к последующим железнодорожным компаниям в порядке грузового манифеста для истребования платежей от них
- В целом жд компании имеют так называемую страховку «независимо от вины», по которой они делят между собой суммы рекламаций
- Если какая-то одна из дорог такого пула получает больше рекламаций, чем прочие, то в конечном итоге она будет покрывать все большую долю транспортных потерь

# Пакет услуг для конкретного коридора или отправки

- Консорциум железных дорог, вовлеченных в конкретную отправку, может предоставлять и предлагать клиентам «пакет услуг», который обеспечивает безопасность, уведомления, прозрачный процесс истребования рекламаций, урегулирование всей трансграничной работы с таможней, единую цену и время доставки
- Такой пакет может быть составлен для маршрута или коридора, или для вида груза (например, генеральные грузы в крытых вагонах)
- Пакет может включать стоимость складирования, услуги по перегрузки при смене колеи, плату за местные перевозки – например – от жд терминала в Бресте до терминала в Польше (вместо смены колеи) с целью обеспечения надежного и согласованного сервиса, на который могут положиться клиенты
- Он также может включать соглашения с властями отдельных муниципальных образований, в которых расположены контейнерные терминалы (в Китае, например, некоторые муниципалитеты оплачивают часть транспортных счетов или транспортных издержек (местные перевозки, смена колеи и т.п.)

# Доступность/наличие и скорость

- Один из способов, которым жд компании могут формировать сервисные пакеты, это пакеты услуг между основными жд узлами/городами/терминалами, создавая сеть поездных услуг в такой сети
- Хотя услуги маршрутных поездов и являются наиболее надежными и быстрыми, они также имеют меньшую частотность
- Частота может быть увеличена путем сдвига графика движения между пунктами, расположенными где-то посередине. Такими пунктами скорее всего могут быть места смены колеи, поскольку грузы в любом случае нужно перегружать с колеи на колею
- Железные дороги могут разработать график более частых поездных формирований между основными терминалами, передавая потоки грузов в таких терминалах
  - Например, какой-то поезд может быть отправлен из города в Южном Китае, оставляю груз на терминале в Урумчи
  - Оттуда, несколько поездов могут быть назначены, скажем, в Алматы, где группы вагонов или контейнеров могут быть переформированы в поезда, идущие в Испанию, Москву или Актау
- Компромисс для клиентов заключается в предоставлении большей доступности за счет более длительной доставки и более сложной структуры логистической цепочки (проще, но реже или чаще, но сложнее)

# Мониторинг услуг с точки зрения клиентов

- Текущие отчеты в формате CPMM под эгидой АБР, предоставляемые Ассоциацией перевозчиков и экспедиторов ЦАРЭС (CFCFA – [www.cfcfa.net/cpmm/](http://www.cfcfa.net/cpmm/) ) слишком скудны и общи, и публикуются лишь ежеквартально
- Большая часть содержащейся в них информации – по характеристикам пересечения границ автомобильным транспортом – время, издержки и т.п. Что же касается жд транспорта, то там отслеживаются только два перехода – между Китаем и Казахстаном, и между Казахстаном и Монголией (коридоры №1 и №4)
- С точки зрения ЦАРЭС и АБР, данная информация нужна, хотя методология и частота ее сбора пока не совершенна
- Программа ЦАРЭС и АДБ пытаются – но пока тщетно – получать такую информацию от жд ведомств стран ЦАРЭС. Другой вариант – для стран ЦАРЭС, входящих в СНГ – получать информацию ГВЦ РЖД
- Хотят ли, нужна ли такая информация клиентам железных дорог ЦАРЭС?
- Для большинства клиентов, мониторинг информации – это скорее возможность отслеживать, где в настоящий момент находится их отправка
- Телеграмма или электронное сообщение каждое утро, информирующее о местонахождении груза и его статусе – может быть началом
- Большинство вагонных операторов в России и странах СНГ имеют доступ к подобной информации
- Представитель клиента (экспедитор, вагонный оператор, 3PL провайдер) должны иметь доступ к таким данным по всей протяженности маршрута – между странами, внутри стран. Было бы идеально, если бы они имели возможность отслеживать груз до последней местной доставки

# Мониторинг уровня услуг (продолжение)

- В настоящий момент большая часть предоставляемых клиенту данных – это лишь информация о том, что его вагон был на станции А в ЧЧ.ММ в такой-то день (или между станциями А и Б)
- Но клиенты не знают, что происходит с их вагонами/контейнерами, или что запланировано далее. Например, груз прибыл в Достык в 6.55 утра, перемещен в паровую для разогрева в 7.30, выпущен из паровой в 9.45 и так далее
- Мониторинг должен содержать что-то вроде стандартного или среднего времени (для сегодняшних условий) в пути, включая вариации (+/-)
- Грузоотправители хотят отчет о том, соблюдается ли график доставки, идет ли доставка с опережением или с отставанием графика
- Грузоотправители хотят получать Ожидаемое Время Доставки (ОВД). Было хорошо для клиентов, чтобы они получали доступ к информации об оценке уровня реализации услуг для своей отправки вместе с отчетом по уровню надежности до начала движения
- Такая информация не может быть предоставлена лишь одной дорогой – но может быть обеспечена большим экспедитором с доступом к жд данным, или консорциумом железных дорог

# Мониторинг – потребности клиентов

- Мониторинг должен идти дальше, чем просто предоставление текущей и исторической информации
- Если отправка задерживается, мониторинговый отчет должен показывать оценку времени задержки и новое ОВД
- Если она перенаправлена на другой маршрут или другое поездное формирование – это также нужно сообщать клиенту
- Например, в Северной Америке каждый вагон имеет свой «дорожный план», который составляется когда вагон в погружен железной дорогой
  - Дорожный план показывает терминалы, через которые пройдет вагон, время обработки на терминале, номера поездов, в которых он идет на всем протяжении маршрута, а также ОВД
  - Если что-то случается (например, вагону требуется замена компонента, или он опаздывает к следующему поезду на терминале) – эти изменения вносятся в его Дорожный план, и новый Дорожный план моментально создается с использованием текущего графика движения поездов
  - Грузоотправители имеют доступ к файлам движения железных дорог в любое время и узнают, каково текущее ОВД и прогнозируемые графики поездов/терминалов
  - Для большинства северо-американских жд, эти дорожные планы имеют сквозное действие – через территорию нескольких железных дорог – от станции отправления до станции назначения

# Мониторинг услуг должен быть ориентирован на клиента

- Обеспечение Плана Б для поздней доставки
- Другим способом организации плана Б – для опаздывающих грузов – является создание минимальных складских мощностей и обеспечение возможности перебросить груз автомобильным или воздушным транспортом к месту доставки
- Такие услуги дороги, но цель состоит в том, чтобы прибегать к плану Б как можно реже
- Некоторые отправки могут иметь приемники GPS, передатчики данных о температуре, уровне охладителя, уровне энергии разогрева, ударные сенсоры
- И последнее, мониторинговая информация должна включать контактные данные (к кому обратиться), если есть проблема

# Как планировать и управлять сложными жд перемещениями через несколько стран?

- Один из способов – создание специализированного ЖД экспедитора или вагонного оператора стран ЦАРЭС
  - Он может обслуживать конкретный коридор или тип груза
  - ЖД консорциум ЦАРЭС мог бы улучшить графики движения поездов и обеспечить стандартное и достаточно частое информирование
- Если железные дороги стран ЦАРЭС будут полагаться только лишь на больших 3PL провайдеров, независимые логистические компании – эти компании не обязательно направят клиентов на жд транспорт – они имеют возможность выбирать между видами транспорта (морским, воздушных, автомобильным)
- Специализированный грузовой жд экспедитор стран ЦАРЭС или конкретного жд коридора будет служить интерфейсом между клиентами и железными дорогами ЦАРЭС
  - Для информирования клиентов, обеспечения им комфорта работы с железными дорогами
  - И решения транспортных проблем вдоль всей протяженности коридора(ов) ЦАРЭС – на всем пути от Китая в Европу (или из иных станций отправления до иных станций назначений)

# Спасибо за Ваше внимание!

- Насколько реалистично достичь такой компетентности и таких возможностей железными дорогами стран ЦАРЭС?
  - Видите ли вы иные потребности железнодорожных клиентов в вашем регионе?
- 
- Андрей Евдокимов, Старший консультант HWTSK