

# Вызовы рынка

Рынок железнодорожных перевозок непрерывно меняется.

Факторы, возмущающие рынок:

- перегруженность инфраструктуры;
- сложная и плохо предсказуемая логистика порожних отправок;
- развитие технологий;
- давление тарифов и качества перевозок прочими видами транспорта;
- политические решения;
- и так далее.

Наиболее заметные вызовы бизнесу на пространстве 1520, возникающие вследствие этих возмущений:

- Конкуренция за груз с другими железнодорожными операторами.
- Конкуренция со стороны других видов транспорта.
- Более высокие ожидания клиентов в части уровня сервиса.

## Конкуренция за груз с другими железнодорожными операторами

Несмотря на сокращение парка в управлении у крупнейших операторских компаний, они продолжают консолидировать у себя грузы.

*Коммерсантъ, 02.03.2016*

«30 крупнейших операторов обеспечили в 2015 году 82% общего объема перевозок против 79% годом ранее, росла и доля первой десятки — на 2 процентных пункта, до 59% в общем объеме, что свидетельствует о консолидации объемов у более крупных компаний. ПГК сократила объемы на 12,2%, но продолжает укреплять отношения с крупнейшими грузовладельцами, ФГК увеличила перевозки на 2,2%. Резко выросли объемы перевозок у «РТХ-Логистик» (более чем вдвое) и «Спецэнерготранса» (на 52,8%), однако, отмечает глава «Infoline-Аналитики» Михаил Бурмистров, рост примерно соответствует росту парка в управлении. Тем не менее есть и исключения. Так, у «Трансойла» на фоне падения объемов перевозки нефтеналивных грузов перевозки выросли на 14%, а грузооборот — на 25% за счет перехвата ряда перспективных направлений».

Риски консолидации для рынка в целом: монополизация и стандартные соблазны отсутствия конкуренции.

Выгоды консолидации для отдельных операторов:

- увеличение валового дохода;
- снижение порожнего пробега и простоя;
- увеличение доли кольцевых маршрутов;
- укрепление позиции на конкретных направлениях.

## Конкуренция со стороны других видов транспорта

Конкуренция с перевозчиками другими видами транспорта ведется, в основном, на поле тарифов и сроков. У железнодорожного оператора должен быть инструмент быстрого реагирования на изменения ставок конкурентов.

*РЖД-Партнер, октябрь 2015*

«В силу конкуренции автоперевозчики готовы идти в минус в собственной доходности, их услуги не всегда (но весьма часто) дешевле, чем транспортировка по железнодорожной сети. Другой важный момент заключается в том, что для перевозки автотранспортом не требуется оформлять такое большое число сопроводительных документов, как для транспортировки по железной дороге».

## Более высокие ожидания клиентов в части уровня сервиса

Грузоотправитель становится все более и более требователен к качеству и спецификации предоставляемых услуг. Тариф важен, но он перестает быть единственным фактором при выборе перевозчика.

Клиенты хотят:

- специальные условия ставок;
- расширение спектра услуг (в том числе, доставку от двери до двери);
- оперативное информирование об операциях в удобном виде;
- разнообразные способы оплаты;
- экономию времени на всех операциях;
- обслуживание без очередей, без поездок в офис.

*РЖД-Партнер, 26. 05. 2015*

«Независимо от экономической конъюнктуры по-настоящему качественный сервис во все времена остается самым востребованным продуктом. Рецепт успеха достаточно прост: прозрачное и конкурентоспособное ценообразование, оперативность в решении любых вопросов от заключения договора до подачи вагонов под погрузку и внедрение новейших решений в части управления вагонами».

# Стратегии развития операторов

Если говорить строго о рыночных отношениях, то основные стратегии перевозчиков, которые позволят не выпасть из рынка на пространстве 1520, следующие:

- Расширение спектра услуг и/или уход на рынок 3PL.
- Развитие сервисной сети.
- Гибкая тарифная политика.

## Расширение спектра услуг и/или уход на рынок 3PL

Оператор на пространстве 1520 сегодня обязан выбрать, что же является его стратегическим бизнесом – беспрецедентно качественный 2PL или все-таки 3PL? Спрос на расширение спектра услуг, несомненно, есть.

*РЖД-Партнер, октябрь 2015*

«Определенная часть потенциальных доходов теряется и на этапе комплексной перевозки “от двери до двери”. Причем грузовладельцы достаточно высоко оценивают готовность транспортных компаний к ее осуществлению, однако дальше готовности дело не идет. “Стоимость этих услуг несоизмерима с уровнем качества. И пользоваться ими нам фактически невыгодно”, – говорят грузовладельцы».

БЕСПРЕЦЕДЕНТНО КАЧЕСТВЕННЫЙ 2PL	ПЕРЕХОД НА 3PL
БИЗНЕС ОРИЕНТИРОВАН НА ПЕРЕВОЗКУ ГРУЗА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ.	БИЗНЕС ОРИЕНТИРОВАН НА ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПОСТАВКИ И НА КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЕЮ (ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СХЕМ).
ТРЕБУЕТ ИНВЕСТИЦИЙ В ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА СУЩЕСТВУЮЩИХ УСЛУГ.	ТРЕБУЕТ ИНВЕСТИЦИЙ В СОЗДАНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ.
ЕСТЬ ОГРАНИЧЕНИЯ В РАЗВИТИИ: – В подавляющем большинстве случаев сохраняется привязка услуг к железнодорожной накладной. – Успешно применяется лишь при выборочных условиях поставки. <i>Транспортировка одного контейнера преимущественно по железной дороге на условиях FOB может быть осуществлена 2PL оператором, на условиях CFR – уже не может.</i>	БИЗНЕС НЕ ОГРАНИЧИВАЕТСЯ ТРАНСПОРТИРОВКОЙ ГРУЗА, ПОСТАВКА МОЖЕТ СОПРОВОЖДАТЬСЯ И ДАЛЕЕ ВПЛОТЬ ДО МОМЕНТА ЗАВЕРШЕНИЯ ЕЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА.
БЫСТРО ВСТРАИВАЕТСЯ В ЦЕПОЧКУ ПОСТАВКИ 3PL ОПЕРАТОРА. МОЖЕТ БЫТЬ ОТЛИЧНЫМ ПАРТНЕРОМ НЕСКОЛЬКИХ 3PL-ОПЕРАТОРОВ.	БОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ СПЕКТРА УСЛУГ И ЧИСЛА КЛИЕНТОВ.

## Развитие сервисной сети

Развитие сервисной сети можно понимать как:

- расширение территориального присутствия;
- улучшение и упрощение сервисов, предоставляемых клиенту.

Легкими в использовании инструментами, дающим возможность двигаться в обоих направлениях, являются:

- веб-сервисы;
- мобильные приложения;
- мультязычные интерфейсы.

Они позволяют:

- оказывать услуги клиентам, находящимся в любой точке, не открывая новых стационарных офисов;
- обеспечить клиентов сервисом в режиме 24/7;
- переложить часть работы по оформлению на клиента;
- ускорить коммуникацию между оператором и его клиентом;
- в случае использования мультязычных интерфейсов сделать эту коммуникацию более понятной и комфортной для клиента.

*РЖД-Партнер, октябрь 2015*

«Имеются значительные резервы и в плане информационного обслуживания промышленных предприятий. Накопленный опыт работы с различными информационными системами позволяет грузовладельцам четко формулировать насущные для эффективной работы требования. В частности, многим хотелось бы при оформлении заявок видеть лог-контроли (если они имеют место быть), что делается на железнодорожных подходах к станции, наличие заадресованного парка до его прибытия на станцию, дислокацию собственных вагонов, следующих к заказчику и возвращающихся по странам СНГ».

Важные свойства хороших веб-сервисов:

- простота регистрации;
- безопасность подключения (актуальное средство защиты от взлома — поддержка двухфакторной авторизации);
- понятный и эргономичный интерфейс, в том числе, для мобильных устройств.
- высокая скорость загрузки;
- кроссплатформенность: независимость от операционной системы и браузера.

Важные функциональные возможности хороших веб-сервисов:

- большое количество предоставляемых возможностей, в том числе, предоставление различной отчетности и данных о дислокации;
- возможность настройки смс/e-mail оповещений о важных событиях;
- возможность оплаты онлайн для частных лиц;
- поддержка ЭЦП.

## Гибкая тарифная политика

Политика формирования стоимости предоставления вагонов/контейнеров операторами имеет колоссальный потенциал совершенствования и развития. Борьба на этом поле только начинается, и в перспективе она будет происходить не вокруг банальной тарифной сетки по направлениям, а вокруг технологий, образующих и контролирующих эти массивы данных. Гибкое тарифообразование даст дополнительные возможности для конкуренции с другими видами транспорта и, в конечном итоге, определит лидерство компании на рынке перевозок.

От чего может зависеть тариф (но не всегда удастся реализовать эту связь):

- расходы на содержание парка;
- расходы на передислокацию;
- эластичность спроса на направлении;
- вхождение/невхождение плеча в более сложную схему движения вагонов;
- тарифная политика конкурентов.

Что увеличивает возможности управления ставками:

- расширение географии заказов;
- качественный маркетинг;
- использование специализированных ИТ-решений для управления порожним парком;
- использование специализированных ИТ-решений, поддерживающих оптимальный по маржинальности баланс на полигоне.

*Гудок, 10.12.2015*

«В определении железнодорожных тарифов Россия идет в общемировом русле, полагает директор проектов транспортной практики А. Т. Kearney Екатерина Шеремет: “В странах, где государство регулирует железнодорожные тарифы, индексирование происходит именно по принципу «инфляция минус”. Но железная дорога должна научиться конкурировать с автомобильными перевозчиками на расстоянии до 1 тыс. км, сократив время реакции на рыночную ситуацию”, — советует она».

# Технологии ИРС «Перевозки», обеспечивающие поддержку железнодорожных операторов

ИРС «Перевозки» – это не просто учет от колеса вагона до управления финансами и не просто автоматизированные рабочие места, это система технологических решений, помогающая транспортным компаниям укрепить свою позицию на современном рынке перевозок.

Какие инструменты в ИРС «Перевозки» помогут оператору, выбравшему ту или иную стратегию развития:

ИНСТРУМЕНТЫ	ВЕБ-СЕРВИСЫ	МУЛЬТИЯЗЫЧНОСТЬ	УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ И РАСКРЫТИЕ ПОТЕНЦИАЛА ДОХОДНОСТИ	ПРАЙС-ЛИСТЫ	КРІ УЧЕТА	КАРТА
СТРАТЕГИЯ						
РАСШИРЕНИЕ СПЕКТРА УСЛУГ И/ИЛИ УХОД НА РЫНОК ЗРЛ			+		+	
РАЗВИТИЕ СЕРВИСНОЙ СЕТИ	+	+				+
ГИБКАЯ ТАРИФНАЯ ПОЛИТИКА			+	+	+	

## Веб-сервисы

### Личный кабинет

Личный кабинет позволяет клиенту самостоятельно:

- общаться с ответственным менеджером со стороны транспортной компании;
- подавать заявки на перевозку, рассчитывать предварительную стоимость услуг;
- просматривать и согласовывать документы (договоры, заявки на перевозку, стоимостные соглашения, счета на оплату, акты выполненных работ, инструкции), в том числе, с использованием ЭЦП;
- оперативно следить за состоянием своего лицевого счета (проверять остатки, начисления, заблокированные суммы, платежи и лимиты);

- получать информацию о движении вагонов по своим заявкам (текущее положение, подходы подвижного состава, прогнозы прибытия на станции и факт отгрузки), в том числе, визуально на карте.

Объединение клиентов и менеджеров в единое информационное пространство:

- ведет к сокращению коммуникационных издержек;
- обеспечивает прозрачность выполняемых операций;
- ускоряет документооборот до практически мгновенного;
- повышает эффективность работы коммерческого департамента, перекладывая рутинную работу на плечи информационной системы.

#### ПРИМЕР ВНЕДРЕНИЯ

**За 3 года работы личного кабинета у одного из клиентов «Лестэр ИТ» был обеспечен безбумажный документооборот с применением электронной подписи более чем 61 тыс. документов: заявок на перевозку, протоколов договорной цены, счетов на оплату, инструкций на оформление перевозочных документов и актов выполненных работ. За почтовую пересылку этих же документов к мпания заплатила бы около 2 млн руб. Но это только часть сэкономленных средств.**

### Интернет-магазин

Интернет-магазин позволяет:

- сократить число офисов продаж, сделать их независимыми от инфраструктуры;
- обеспечить быстрое взаимодействие с клиентами;
- одновременно оформлять заказы неограниченному числу клиентов;
- пользоваться услугами в режиме 24/7;
- предоставить дополнительные скидки за счет уменьшения операционных расходов на оформление заказа по сравнению со стационарной точкой продажи;
- охватить значительно большую территорию и больше потенциальных покупателей по сравнению со стационарным офисом продаж.

#### ПРИМЕР ВНЕДРЕНИЯ

**ПАО «ТрансКонтейнер» принимает заказы через интернет-магазин iSales. Организация перевозки по железной дороге связана с определенными рисками, возникающими в ходе ее осуществления. Есть и специфические требования к оформлению документов. А клиент iSales избавлен от этой головной боли. При отправке он грузит контейнер, который доставляют на склад, и получает его на складе в пункте назначения — больше от грузовладельца ничего не требуется. Весь документооборот с ОАО «РЖД» берет на себя «ТрансКонтейнер».**

## Веб-портал агентов

Задача портала агента – быстрая организация рабочего места агента перевозчика, занимающегося специализированным видом деятельности. Это может быть автоматизация перевалки, терминальной деятельности, перегруза, экспедирования, оперирования и т. п.. Все эти виды деятельности объединяются одним технологическим подходом и систематизируются в одной базе данных. Особенностью портала агента является максимальная специализация интерфейса под задачи агента.

Также портал агента позволяет организовывать распределенную сеть сервисных центров для конечного клиента.

## Мультиязычный интерфейс

В ИРС «Перевозки» на системном уровне реализована универсальная поддержка мультиязычного отображения:

- веб-интерфейса;
- пользовательских данных;
- справочной информации.

Транспортные компании, ведущие деятельность с иностранными партнерами, теперь смогут создавать на языке клиента:

- личные кабинеты;
- интернет-порталы;
- печатные формы перевозочных и финансовых документов;
- любую отчетность, в том числе, требуемую органами государственной власти иностранных государств на языке своих клиентов.

В ИРС «Перевозки» можно подключить любой язык, ограничения на количество подключаемых языков отсутствуют.

Варианты подключения перевода:

- автоматический перевод или создание автоматических транслитераций;
- импорт готового перевода;
- ручной ввод;
- редактирование отдельных полей.

Это первая российская разработка для автоматизации железнодорожной области, поддерживающая мультиязычность.

## Управление расходами и раскрытие потенциала доходности

Современные ИТ-решения помогают эффективно управлять расходами транспортной компании и раскрывать потенциал ее доходности даже при неизменном объеме перевозок. Важно, чтобы управление расходами проводилось комплексно на уровне руководства, оперативных отделов и бухгалтерии.



## Технология

1. Персонифицировать максимальное количество расходных услуг, которые оператор включает в себестоимость услуги предоставления подвижного состава. У расходных услуг обширная номенклатура (провозные платежи за порожний рейс по РФ и сопредельным территориям, охрана, подготовка, оформление документов и так далее), и сложная структура (агентские, возмещаемые с вознаграждением, аренда, пользование за вагоносutki, текущие и отцепочные ремонты и другие). ИРС «Перевозки» справляется и с тем, и с другим.

### ПРИМЕР ВНЕДРЕНИЯ

**У одного из российских клиентов «Лестэр ИТ» список видов расходных услуг в ИРС «Перевозки» состоит из более 200 позиций, благодаря чему он имеет очень детальный анализ расходов и может давать своим клиентам конкурентные ставки. Более того, он может оперативно менять ставки.**

2. Перейти от «посмертного» учета к планированию расходов. Такой подход в управленческом учете обеспечивает возможность контролировать текущую рентабельность бизнеса онлайн, а в бухгалтерском учете вести верификацию входящих фактур исполнителей, что существенно снижает финансовые риски в расчетах с контрагентами. Кроме того, расчетная себестоимость позволяет более точно планировать бюджет расходов, что в итоге может высвободить столь дорогие сегодня финансовые ресурсы.

### ПРИМЕР ВНЕДРЕНИЯ

**В ИРС «Перевозки» система оперативно-финансового учета вначале использует расчётную себестоимость, которая автоматически вычисляется после определения параметров будущих отправок на основе договорных условий с исполнителями. По мере поступления документов от исполнителей расчётная себестоимость заменяется фактической.**

3. Рассмотреть каждый вагон и контролировать его доходность.

Чтобы обеспечить персонификацию расходов и расчет доходности в ИРС «Перевозки» есть:

- данные о рейсе каждого вагона с максимальной детализацией (периоды подготовки, погрузки, движения в груженом и порожнем состояниях, простоев, выгрузки и т. д.);
- оперативные данные расчетной стоимости доходных и расходных услуг, определяющих доходность перевозки;

- возможность расчета актуальной индивидуальной вагонной составляющей для конкретного вагона и «котловой» вагонной составляющей;
- современный инструмент хранения всей истории расчетных показателей и их анализа в разрезе направлений, грузов, типов подвижного состава, клиентов, сезонности и любого другого параметра, имеющегося в информационной системе.

Автоматизированное слежение за расходами и доходностью обеспечивает возможность:

- планировать резервы;
- контролировать дополнительную прибыль;
- выявлять рейсы с «плохой доходностью» и принимать меры по исправлению ситуации;
- снижение понесенных затрат;
- контролировать претензионную работу с контрагентами;
- контролировать расходы с учетом влияния пересортицы расчетных периодов;
- контролировать целостность данных при взаиморасчетах с подрядчиками.

#### ПРИМЕР ВНЕДРЕНИЯ

**У клиента «Лестэр ИТ» в Казахстане после внедрения ИРС «Перевозки» появилась возможность проанализировать расчленённый оборот вагона по времени его нахождения под грузовыми операциями. Система сама распределяет, к какому клиенту относится эта часть оборота, и оператор может выставить счёт за простой конкретному клиенту, либо принять организационные меры по увеличению темпа погрузки по каждому задержанному сверх нормы вагону.**

## Прайс-листы

Методики формирования ставки:

1. На основе компенсации издержек. Компания считает понесенные затраты (множество параметров собственного производства и/или затраты, предъявленные исполнителями) и на основе этой информации формирует тариф.
2. На основе анализа спроса и предложения. Компания собирает в систему любую информацию, которая может быть полезна, – внутренние издержки, прайс-листы исполнителей, результаты маркетингового анализа рынка и т. д.. Это настоящая работа с Big Data, в результате которой получается развернутый прайс-лист со ставками, рассчитанными для разных условий и приносящими максимальный доход.

В ИРС «Перевозки» есть механизмы поддержки обеих методик:

- возможность фиксировать условия дополнительных соглашений (оговоренные тарифы и условия перевозок);
- прайс-листы.

Описания позиций прайс-листа универсальны – состав параметров, от которых зависит ставка, можно определить для каждой позиции. Это дает возможность гибко формулировать ценовую политику, вводя или исключая зависимость ставки от тех или иных условий, а также оперативно учитывать изменения в тарифных политиках исполнителей.

Позиция прайс-листа может быть суперпозицией произвольного набора «простых» услуг как собственного производства, так и от сторонних поставщиков (в том числе, с учетом комиссии). Такая функциональность позволяет собирать уникальную услугу, максимально приближенную к требованиям клиента. Накопление таких комплексов услуг – это формализованный логистический опыт компании, который может быть многократно повторен в будущем.

Можно персонифицировать прайс-лист под конкретного клиента, наследовать его из общего с небольшими изменениями, подключать внешние калькуляторы и импортировать прайс-листы из внешних информационных систем.

В ИРС «Перевозки» с помощью специальной процедуры можно импортировать как собственные, так и внешние прайс-листы.

История изменения тарифов сохраняется, что дает в будущем возможность провести ретроспективный анализ изменения ставок.

## **Карта**

Один взгляд на монитор – и вы уже оценили состояние дел с парком, понимаете динамику развития ситуации и увидела проблемные места.

Возможности карты в ИРС «Перевозки»:

- геоинформационная система контроля движения;
- визуальное отображение на карте дислокации парка;
- встроенные фильтры (исправный/неисправный, груженный/порожний, под погрузкой/выгрузкой, в пути/в простое (с указанием срока)) и преднастроенные фильтры для выбора по различным параметрам (в том числе, по критическим событиям);
- возможность проследить маршрут вагона;
- возможность визуального акцента для значимых для компании станций, групп станций, станций, выделенных конкретным пользователем;
- поиск вагона на карте по его номеру;
- встроенная база данных географических координат более 8000 грузовых станций.

## ПРИМЕР ВНЕДРЕНИЯ

Тысячи запросов, ежедневно поступающих в адрес ПАО «ТрансКонтейнер», касающихся местонахождения, отслеживания контейнеров, теперь имеют простое решение – использование онлайн-сервиса iSales. Чтобы получить и отобразить на карте информацию о контейнерах по любому заказу, требуется всего 1-2 секунды. Задачу отображения на карте дислокации контейнеров по интернет-заказу решили в предельно сжатые сроки – 4 дня до запуска в промышленный режим. Магазин iSales сделан на базе ИРС «Перевозки, разработанной компанией «Лестэр ИТ». Визуализация дислокационной информации по заказам, сделанным в iSales, стала возможной благодаря интеграции ИРС «Перевозки» и справочной системы ТК. Взаимодействие систем происходит на уровне веб-сервисов и API. В сервисе доступны все возможности современных геоинформационных систем, включая кластеризацию. Метки контейнеров, расположенных близко друг к другу, объединяются в один кластер. При уменьшении масштаба отображения кластер разделяется на единичные контейнеры.

## КPI учета

Отчеты «КPI учета» обеспечивают контроль качества ведения бизнес-процессов оперативно-финансового учета. Эти отчеты помогают:

- организовать и поддерживать рабочий ритм предприятия;
- повысить эффективность управления оперативной и финансовой работой;
- вовремя закрыть расчетный период;
- выявить скрытые отклонения от технологического процесса;
- снизить количество корректировок в актах выполненных работ клиентам за счет снижения количества ошибок в текущем периоде.