



**ҚАЗАҚСТАН
ТЕМІР
ЖОЛЫ**

Предложения по трансформации АО «НК «ҚТЖ» в транспортно-логистическую компанию

Нур-Султан 2022 год

АО «НК «ҚТЖ» поставлена задача внести предложение по:

- трансформации АО «НК «ҚТЖ» в национальную транспортно-логистическую компанию с расширением миссии, целей, задач и функционала
- целесообразности создания при АО «НК «ҚТЖ» Центра компетенций по транспортной логистике

1 Определение транспортно-логистической компании (ТЛК) и международный опыт

2

Предпосылки для создания ТЛК

- Транзитные перевозки
- Экспорт
- Региональные хабы

3

Трансформация компании

- Миссия и цели
- Модель работы и целевая структура
- Трансформация и взаимоотношение с бизнесом
- Центр компетенций по транспортной логистике

4

Основные выводы

Транспортно-логистические компании

Международные транспортно-логистические компании по своей структуре являются комбинациями транспортных и инфраструктурных активов, стратегию и операционную модель которых определяет ЛОГИСТИКА.

Все крупные ТЛК выросли из компаний с одним типом активов в разветвленные мультимодальные холдинги с широкой географией присутствия.

Примеры ТЛК



MAERSK

*От судоходной
компани к
интегратору
логистических
решений*



EVERGREEN

*Из морского
перевозчика в
холдинг с
авиаперевозкой и
комплексной
логистикой*



PSA

The World's Port of Call

*От терминального
оператора к
логистическому
оператору*



*Из ЖД компании в
международного
логистического
оператора*

BNSF
RAILWAY

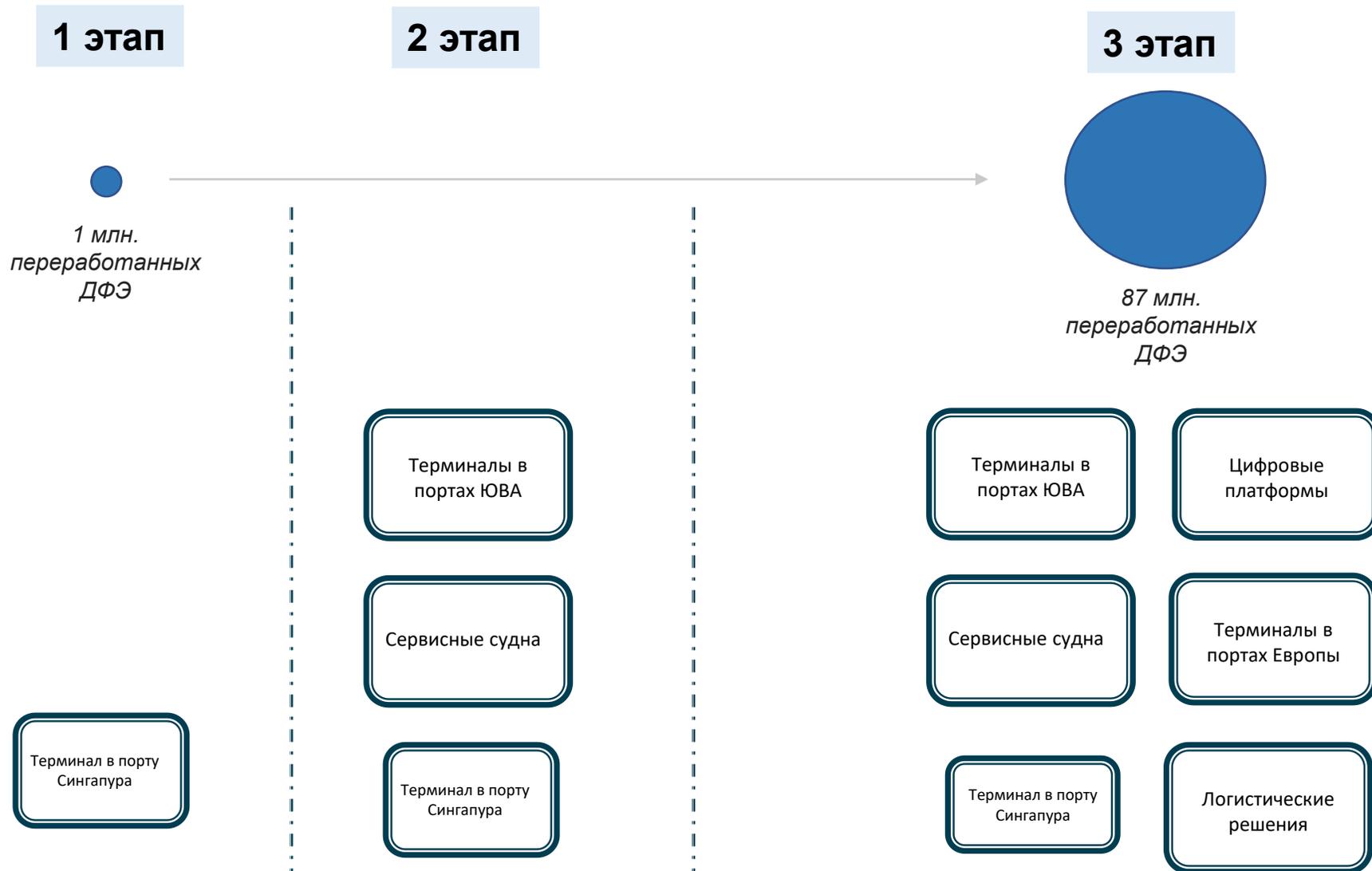
*Из ЖД компании в
провайдера
логистического
консалтинга и
складских
помещений*



C.H. ROBINSON

*От
североамериканского
автоперевозчик в
глобального лидера
логистики*

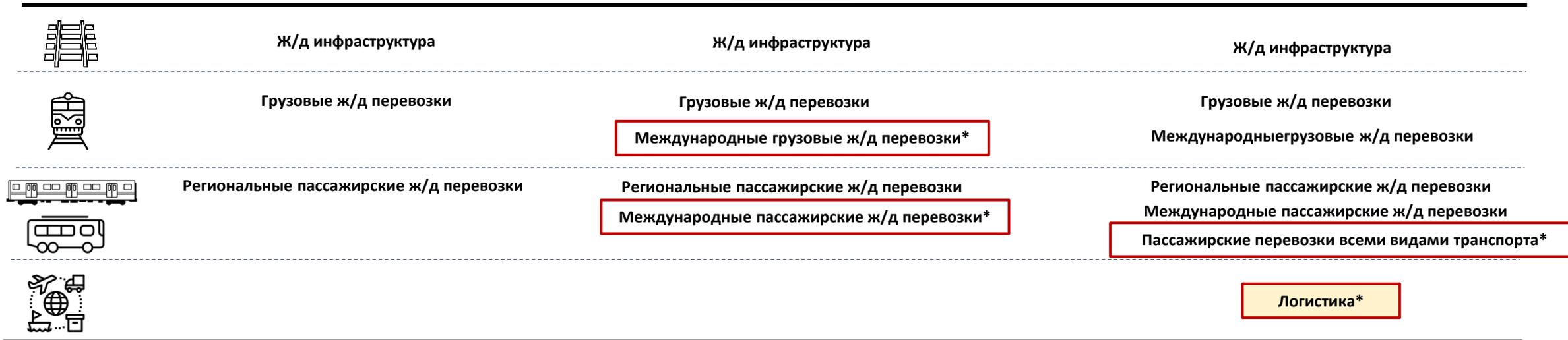
PSA International: от инфраструктурной к транспортно-логистической компании



1 этап

2 этап

3 этап



Прибыль до вычета процентов и налогов, € million (Ebit) **

Вид деятельности		2019	2020	2021
	Пассажирские перевозки	1 182	-1 470	-1 534
	Грузовые перевозки	-308	-352	-211
	Инфраструктура	1 060	239	335
	Логистика	538	278	627

Логистическая компания (DB Schenker) и инфраструктурная компания (DB Netze Track) стабильно получают прибыль.

Грузовые перевозки (DB Cargo) последние 3 года получает убытки.

* Новые направления деятельности

** Источник: годовой отчет

Международный опыт

Ряд североамериканских ЖД-компаний прошёл процесс трансформации в ТЛК. Все охваченные компании расширили якорный ЖД-бизнес в предоставлении комплексных логистических услуг.

В результате наблюдается рост прибыльности указанных компаний.



**CANADIAN
PACIFIC**



Florida East Coast
Railway

	«Извлеченные уроки»
	Стратегические расширения в сферу логистики и правильно расположенные активы увеличивают прибыльность компании.
	В первую очередь необходимо добавлять услуги, дополняющие существующий жд-бизнес (например, экспедирование, автоперевозки к жд-хабам).
	Для эффективного расширения необходимо подчинить все подразделения и ДЗО нуждам логистики.

Предпосылки для формирования транспортно-логистической компании в РК (1/3)

Транзитные перевозки

1

Казахстан занимает геостратегическое положение в Евразии, обладая доступом как к близлежащим, так и к отдаленным рынкам

2

Казахстан владеет транспортно-логистической инфраструктурой, имеет опыт по развитию транзита

3

Транзитные перевозки через Казахстан востребованы. За 2021 год объем составил 1 млн.ДФЭ, что в 5 раз больше уровня 2015 года.



Предпосылки для формирования транспортно-логистической компании в РК (2/3)

Экспортные перевозки

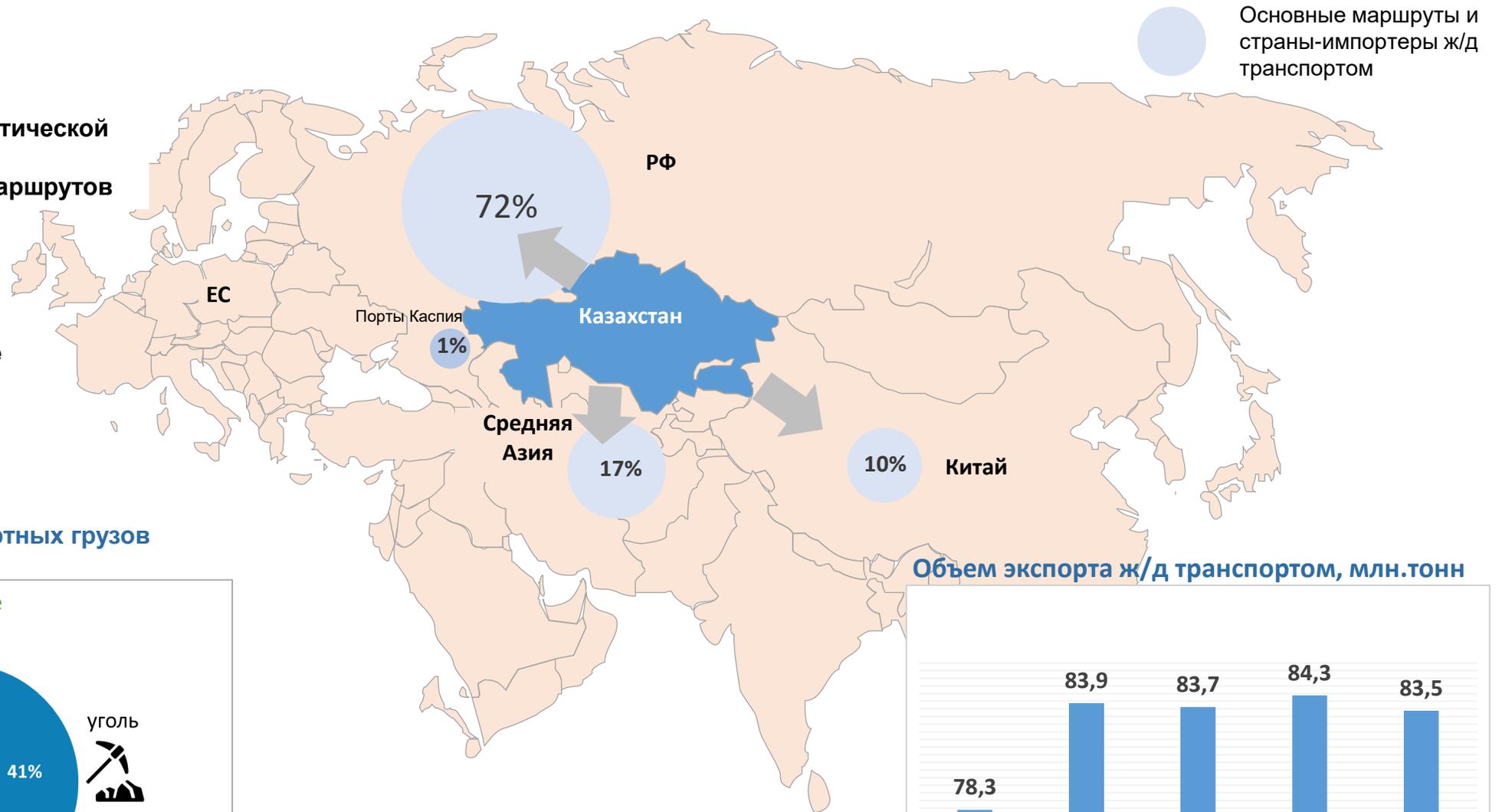
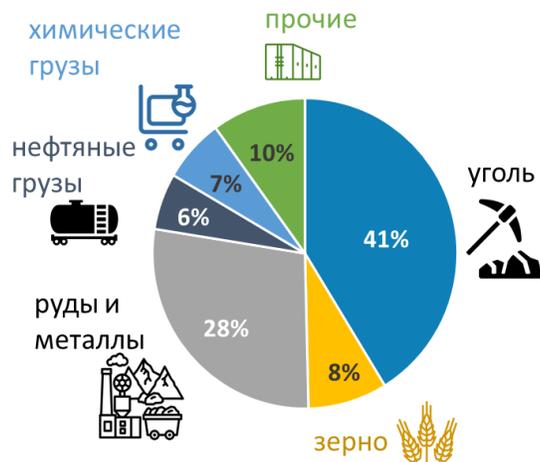
1

В условиях изменения геополитической ситуации требуется развития альтернативных экспортных маршрутов

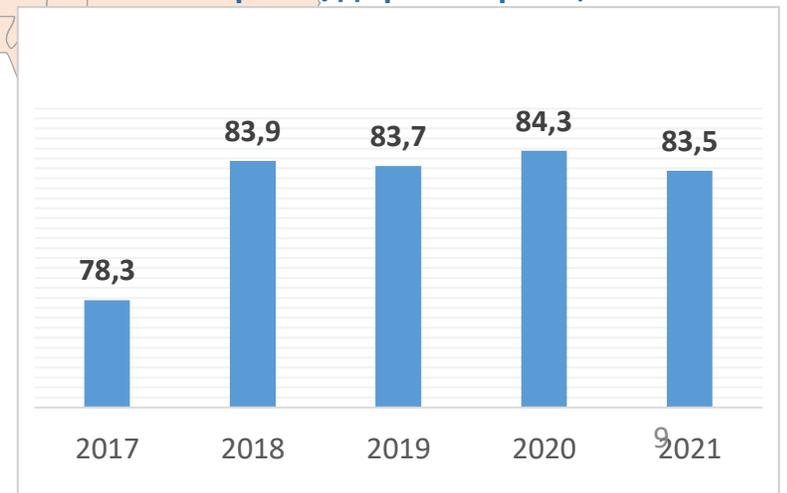
2

Сейчас основной импортер грузов с РК – РФ, в перспективе Китай может стать главным импортером.

Основная номенклатура экспортных грузов вывозимых ж/д транспортом



Объем экспорта ж/д транспортом, млн. тонн



Предпосылки для формирования транспортно-логистической компании в РК (3/3)

Развитие региональных торговых хабов

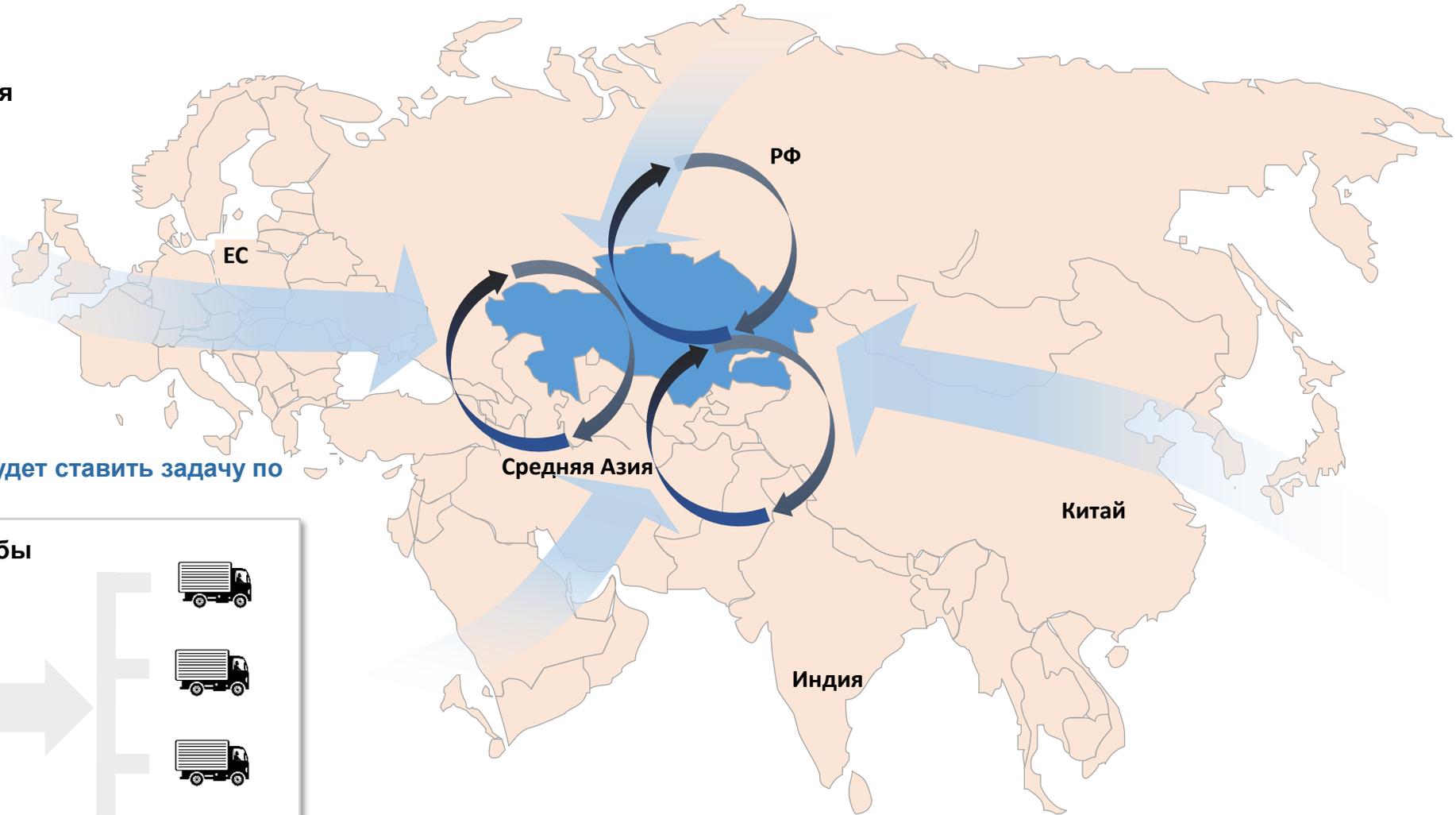
1

Сейчас существуют все предпосылки для развития торговых хабов (изменение геополитики, наличие логистической инфраструктуры)

2

Создание транспортно - логистической компании будет основой становления страны в качестве торговой державы.

Транспортно-логистическая компания будет ставить задачу по развитию хабовой сети внутри страны



Региональные хабы



Монетизация транзитного потенциала

В настоящее время АО «НК «ҚТЖ» зарабатывает лишь **инфраструктурную ренту** при транзитных перевозках по территории РК. При этом логистические компании, работающие непосредственно с грузоотправителями в точках формирования грузов, получают доход, значительно превышающий инфраструктурную ренту.



В целевой модели бизнеса новая ТЛК будет зарабатывать как инфраструктурную ренту, так и дополнительный доход от формирования грузов в Китае и Европе. Потенциальный дополнительный доход достигает **1 – 1,5 миллиарда долларов США в год.**

Миссия ТЛК

Являясь системообразующей транспортной компанией мы создаем основу для роста национальной экономики и развития транзитного потенциала страны через предоставление конкурентоспособных логистических услуг

Стратегические цели транспортно-логистической компании

1

Сделать РК главным логистическим хабом и транзитером региона

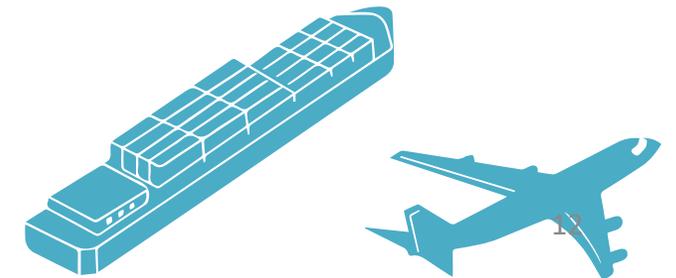
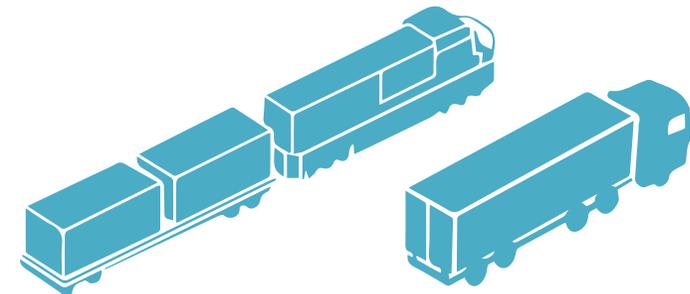


2

Полностью реализовать экспортный потенциал и внутренние потребности национальной экономики

3

Увеличить рентабельность транзита



Текущая и целевая модели Компании

В текущей модели все подчинено требованиям инфраструктуры.

В целевой модели логистика определяет стратегию развития транспорта и инфраструктуры.



Задачи:

- Эксплуатация и содержание МЖС
- Эксплуатация и содержание подвижного состава



Основные показатели работы:

- Объем грузооборота
- Участковая скорость
- Производительность подвижного состава



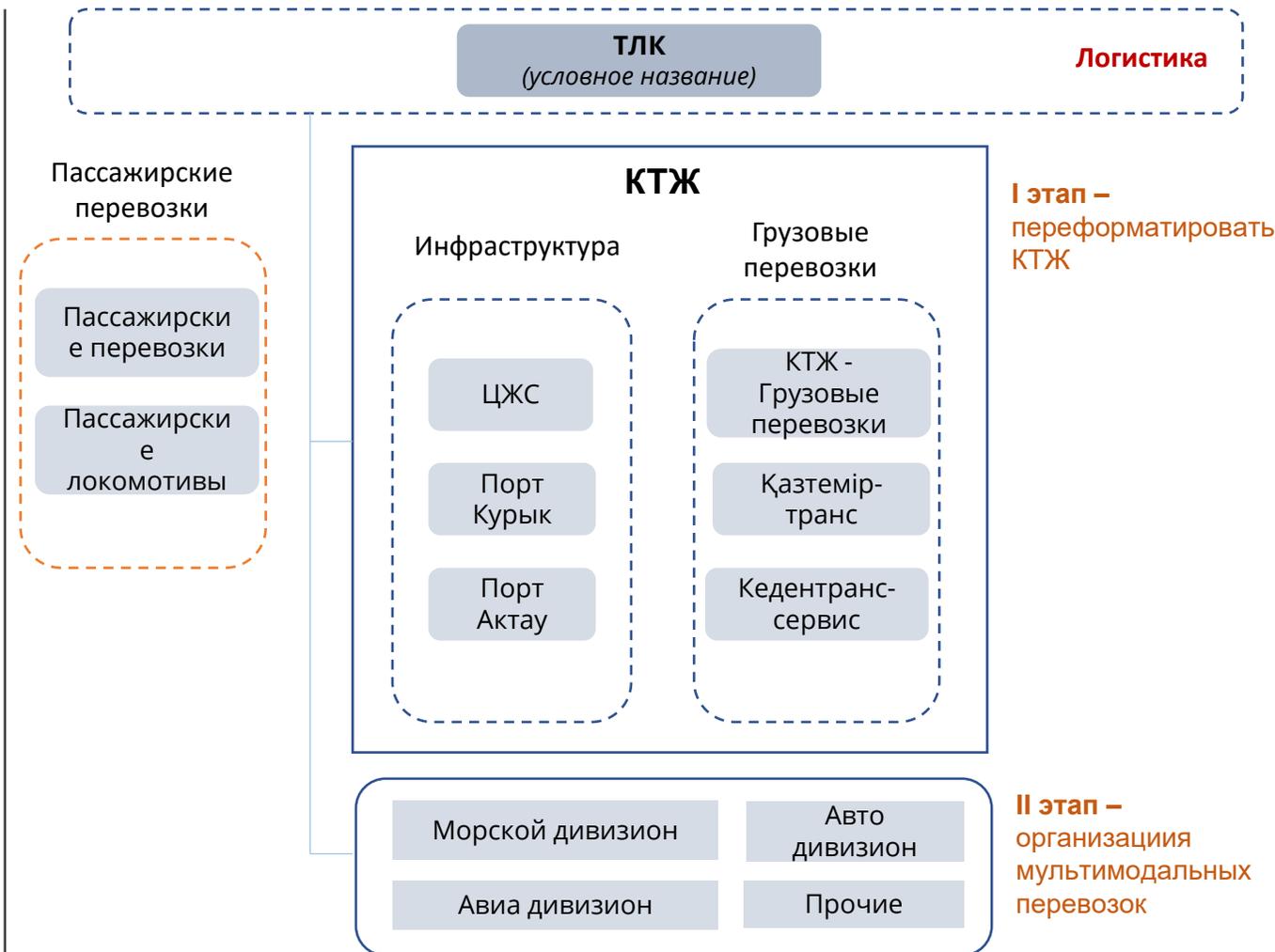
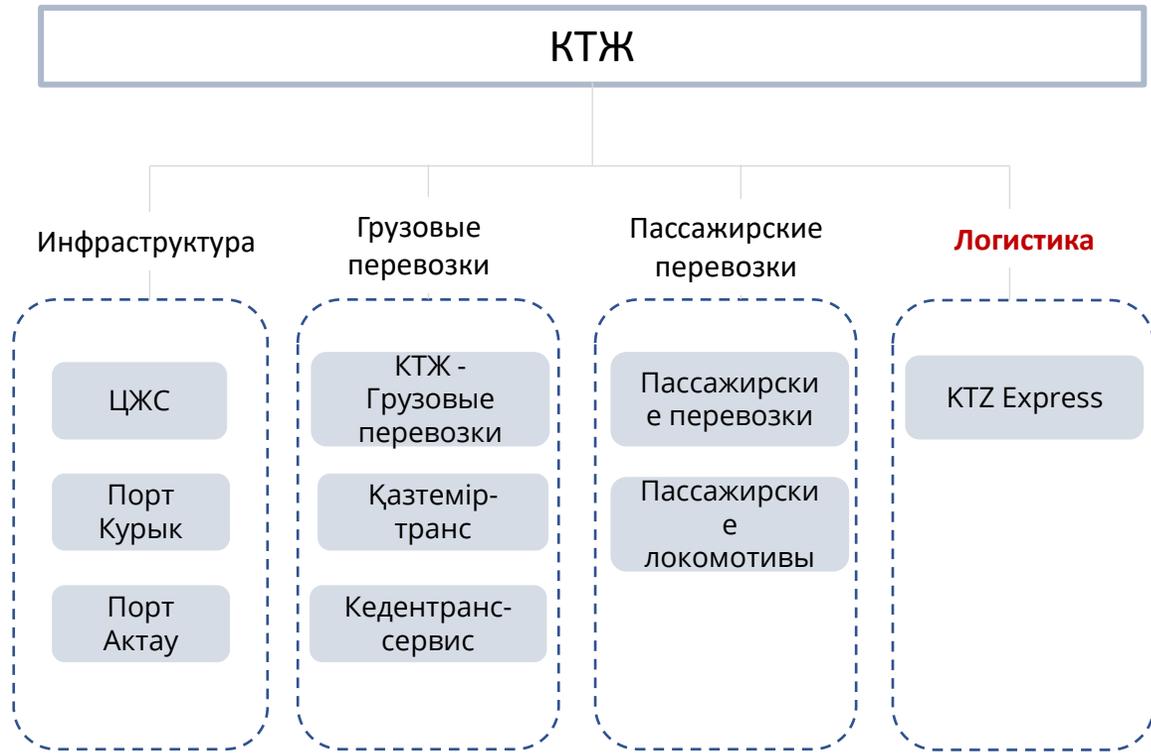
Задачи:

- Предоставление услуг логистического оператора в местах зарождения / поглощения грузов
- Автоматизация и интеграция цепочки поставок, включая все виды транспорта (ж/д, авто, авиа, море)
- Предоставление различных опций по перевозке грузов

В целевой модели концентрация на предоставлении бесперебойных и безопасных ж/д услуг сохранится.

За счет предоставления маргинальных логистических услуг будут получены дополнительные средства для развития инфраструктуры.

Организационная структура должна соответствовать целям Компании



В действующей структуре роль логистики минимальна
Компания занимается решением операционных проблем
инфраструктуры

Активы должны быть подчинены маркетинговым целям
Для сохранения гибкости логистическая деятельность ТЛК должна
быть вне текущих рамок регулирования
Транзит должен быть закреплен за ТЛК

Трансформация КТЖ и взаимодействие с участниками рынка



Внутренний рынок

Внешний рынок

Ж/Д транспорт

Другие виды транспорта

Транспортно – логистическая компания

Цель

Создание условий для развития бизнеса и привлечения частных инвестиций в отрасль

Развитие региональных хабов

Продвижение и монетизация транзита

Основные направления трансформации

- Демонополизация рынка
- Повышение операционной эффективности
- Улучшение качества услуг

- Организация мультимодальных перевозок через заключения соглашений с крупными транспортными компаниями

- Предоставление комплекса логистических услуг
- Создание терминальных мощностей расположенных на транзитных маршрутах (по необходимости)

Задачи ТЛК по развитию транзита



Задачи ТЛК по продвижению и монетизации транзита

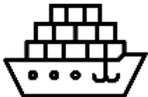
1. Продолжить работу по увеличению пропускной способности транзитных маршрутов через РК и цифровизации процессов

2. Предоставлять комплексные услуги логистического оператора в местах зарождения / поглощения грузов

Для обеспечения связности всех видов транспорта в стране необходимо создание Центра компетенций транспортной логистики

КТЖ обладает транспортно-логистическими компетенциями для развития регионального хаба в стране

Предлагается на базе КТЖ создать Центр компетенций транспортной логистики

Вид транспорта	Крупные игроки в грузовых перевозках	Компетенции в анализе и управлении грузопотоками
 Ж/д транспорт	КТЖ	 Все ж/д перевозки
 Морской транспорт	КМТФ	 Контейнерные перевозки Основные экспортные грузы (зерно, металлы, уголь)  Нефтяные грузы
 Авиатранспорт	Эйр Астана	
 Автотранспорт	-	

 максимальные компетенции  минимальное компетенции

Центр компетенций транспортной логистики



Центр компетенций	Описание
Организационная форма	Рабочая группа
Количество работников	10-12
Состав группы	<p>Основа – аналитики КТЖ</p> <p>Будут привлечены аналитики компаний других видов транспорта</p> <p>Представители Министерство индустрии и инфраструктурного развития РК</p>
Место нахождения Центра	КТЖ

Задачи Центра компетенций	Описание
Анализ развития товаропотоков	<p>Анализ грузопотоков различными видами транспорта (транзит, импорт, экспорт, внутренние)</p> <p>Анализ развития рынка транспортно-логистических услуг</p> <p>Взаимодействие с отраслевыми министерствами и ведомствами по эффективному перераспределению грузопотоков</p>
Проектирование маршрутов	<p>Разработка и проектирование маршрутов через РК</p> <p>Тестирование маршрутов</p> <p>Формирование сквозного тарифообразования</p> <p>Включение маршрутов в портфель услуг</p>
Взаимодействие транспортных активов	Организация мультимодальных перевозок через РК
Развитие логистических компетенций	<p>Обмен опытом с мировыми лидерами транспортной логистики</p> <p>Привлечение зарубежных учебных заведений в области логистики</p>

Основные выводы

1. Создание транспортно - логистической компании будет **основой становления страны в качестве надежного транзитного хаба.**
2. **Ключевые факторы успеха** трансформации КТЖ в ТЛК:
 - Логистическая деятельность ТЛК должна быть вне текущих рамок регулирования (варианты будут представлены);
 - Транзит должен быть закреплен за ТЛК;
 - Активы должны быть подчинены маркетинговым целям.
3. **Основной фокус ТЛК** - продвижение и повышение рентабельности транзита. Задачи на внутреннем рынке – создание региональных хабов, формирование условий для развитие частного бизнеса.
4. Концентрация на **предоставление бесперебойных и безопасных ж/д услуг сохранится.** Более того, за счет предоставления маржинальных логистических услуг будут получены дополнительные средства для развития инфраструктуры
5. В процессе создания ТЛК будет учтен международный опыт создания мультимодальных транспортно - логистических компаний.