

Улучшение клиентского опыта за счет совершенствования процессов обслуживания пассажиров в поездах дальнего следования АО «ФПК» (описание проекта на конкурс «ВРМ – проект года'2024»)

Аннотация

Клиентский путь используется Компанией как инструмент для выявления зон развития и приложения усилий по повышению уровня качества для пассажира. В ходе подобных работ в 2023 году было реализовано 2 проекта по улучшению клиентского опыта за счет совершенствования процессов обслуживания пассажиров в поездах дальнего следования.

Изменение процесса организации предоставления услуг питания в поездах дальнего следования

В рамках проекта осуществлен переход от услуг сторонних операторов питания в поездах к созданию собственных специализированных подразделений. Также осуществлен переход на новую технологию приготовления блюд. Данные решения потребовали значительно перестроить процессы, технологии и стандарты предоставления услуг питания в пассажирских поездах дальнего следования.

По итогам реализации проекта индекс удовлетворенности пассажиров услугами питания вырос с 3 баллов до 4,4 балла из 5 возможных. Охват пассажиров поезда услугами питания повысился с 2 до 7,5 %.

Изменение процесса приема платежей в поездах дальнего следования с применением устройств контроля электронных билетов

В рамках проекта осуществлен переход к новой системе приема наличных и безналичных платежей за счет программной доработки существующего штатного оборудования каждого проводника – устройства контроля электронных билетов (УКЭБ).

В результате реализации проекта в 12 раз сократилась продолжительность процесса (снизилось время ожидания пассажиром с 25 до 2 минут), изменились информационные потоки в обновленном процессе.

О Компании

Федеральная пассажирская компания (АО «ФПК») — является «лицом» холдинга «РЖД» в сфере пассажирских перевозок в дальнем следовании, одним из крупнейших дочерних обществ ОАО «РЖД» по размеру доходов, выполняемому пассажирообороту и количеству сотрудников.

Компания осуществляет железнодорожные пассажирские перевозки в 77 из 89 регионов Российской Федерации, обеспечивая транспортную доступность и географическую связанность территорий.

В 2022 году АО «ФПК» перевезено 96 млн человек, доля компании на рынке пассажирских перевозок в дальнем следовании составила 32%, на рынке пассажирских перевозок в дальнем следовании ж/д транспортом – 90%.

Миссией компании является забота о пассажире, делая поездку безопасной, комфортной и доступной.



Рис.1 Укрупненная бизнес-модель АО «ФПК» по результатам 2022 года

Уровень процессной зрелости

Внутренняя система совершенствования процессов АО «ФПК» представлена на рисунке 2.



Рис. 2 Система совершенствования процессов АО «ФПК»

По итогам проведенной в 2023 году самооценки уровень процессной зрелости АО «ФПК» определен как «Третий-стандартизированный» (в соответствии с классификацией процессной зрелости холдинга «РЖД»).

Бизнес-контекст

Основными конкурентами АО «ФПК» как перевозчика дальнего следования являются авиакомпании, другие железнодорожные компании и автотранспорт. Появляются новые конкуренты с принципиально иными бизнес моделями (райдшеринг, каршеринг и т.д.).

Анализ изменения структуры рынка с 2017–2022 гг. показывает тенденцию к сокращению доли перевозок железнодорожным транспортом по пассажирообороту с 39,9% в 2017 г. до 35,7% в 2022 г.

В среднесрочной перспективе ожидается рост конкуренции на рынке пассажирских перевозок, чему будут способствовать агрессивная ценовая политика авиаперевозчиков, модернизация аэропортовой инфраструктуры, создание крупных мультимодальных хабов на базе аэропортов, развитие региональных перевозок, поставка на льготных условиях новых отечественных самолётов.

Для ответа на вызовы, сформировавшиеся на рынке пассажирских перевозок, АО «ФПК» стремится обеспечить лидерство по качеству обслуживания за счет постоянной работы над повышением качества предлагаемых пассажирам услуг и стабильно высокого уровня выполнения стандартов обслуживания пассажиров.

Клиентский путь используется Компанией как инструмент для выявления зон развития и приложения усилий по повышению уровня качества для пассажира, что в конечном итоге, влияет на устойчивость Компании в долгосрочной перспективе.

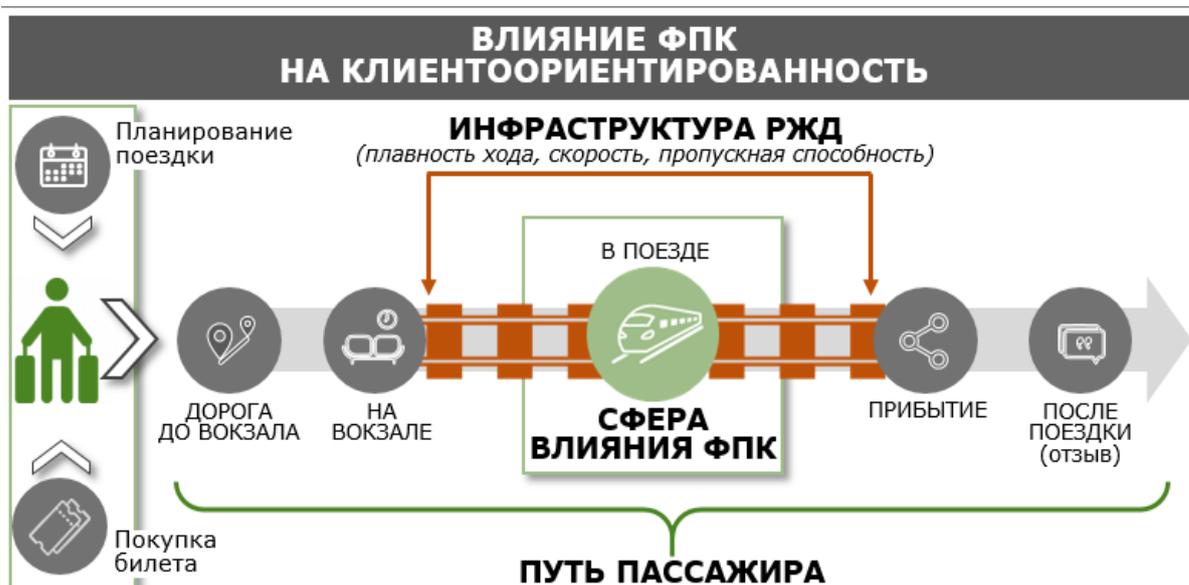


Рис.3 Границы деятельности АО «ФПК»

В зависимости от качества полученных услуг, их соответствия ожиданиям, у пассажиров формируется впечатление от поездки, от которого зависит его уровень удовлетворенности и лояльности к Компании.

АО «ФПК» ведет непрерывную коммуникацию с пассажиром через каналы взаимодействия в целях совершенствования процессов и продуктового предложения.

Для измерения удовлетворенности пассажиров в каждой точке контакта используются параметры Индекса удовлетворенности пассажира CSI, который относится к корпоративным КПЭ Компании и участвует в мотивации всех её работников.

По итогам регулярных опросов пассажиров основными зонами развития определены процессы организации питания и безналичной оплаты услуг в поезде.

Основными причинами отказа от питания в поезде были названы:

- высокий уровень цен (48%);
- недоверие к качеству блюд (22%);
- недовольство ассортиментом (10%).

В ходе дальнейшего анализа стало очевидно, что проблема заключается в организации процесса оказания услуг питания.

Анализ негативных отзывов на оплату товаров и услуг в пути следования выявил «узкие» места процесса – длительное ожидание POS- терминала из-за недостаточного количества оборудования в поезде и длительность оформления бланков строгой отчетности.

Описание реализованных проектов по оптимизации бизнес-процессов

Проект «Изменение процесса организации предоставления услуг питания в поездах дальнего следования»

Цель

Повысить уровень удовлетворенности пассажиров услугами питания в поездах АО «ФПК».

Задачи

- Повысить качество обслуживания пассажиров;
- Снизить цены;
- Стандартизировать ассортиментные группы меню;
- Повысить качество блюд;
- Привлечь различные социальные группы пассажиров.

Мероприятия, реализованные в рамках проекта

До реализации проекта процесс питания пассажиров был выстроен с

привлечением сторонней организации – оператора питания, а перевозчик лишь предоставлял в аренду площадку (вагон-ресторан) для оказания услуг питания.

Все последующие этапы по закупке, доставке и хранению продуктов, приготовлению блюд и их подаче были в руках арендатора.



Рис.4 Общая схема процесса организации оказания услуг питания в поезде (как было)

Недостатки такого процесса очевидны:

- операторы сэкономили на качестве продуктов питания;
- нарушались технологии доставки, хранения и приготовления;
- низкий уровень мотивации и квалификации персонала;
- выявлялись даже случаи организации «личного бизнеса» персонала подрядчика.

Такой подход создавал значительное количество рисков, контролировать каждый из которых не представлялось возможным.

По итогам анализа процесса принято решение о создании специализированных структурных подразделений на базе филиалов ФПК и отказе от услуг сторонних организаций.



Рис.5 Общая схема процесса организации оказания услуг питания в поезде по результатам проекта (как стало)

В качестве пилотного полигона был выбран Московский филиал и создана Московская дирекция по организации питания.

При таком подходе:

формируется собственный высококвалифицированный персонал, поскольку Дирекция самостоятельно подбирает и обучает работников;

разрабатываются собственные стандарты обслуживания, отвечающие всем необходимым критериям;

самостоятельно производится отбор поставщиков и продукции;

ведется строгий контроль за хранением продуктов, технологией их приготовления и подачи.

Кроме того, необходимо отметить и технологические изменения в процессе.

Ранее блюда готовились непосредственно в поезде, это приводило к потерям за счет рисков недопоставки продуктов; порчи продуктов в процессе хранения в поезде; некачественного приготовления блюд.



Рис.6 Схема процесса подготовки к оказанию услуг питания по «традиционной» технологии (как было)

Московская дирекция питания сразу начала работу исключительно по технологии блюд высокой степени готовности. Блюда готовятся на фабриках, доставляются к поезду в замороженном или охлажденном виде, разогреваются согласно утвержденным технологическим картам и подаются пассажирам.



Рис.7 Схема процесса подготовки к оказанию услуг питания по новой технологии (блюда высокой степени готовности) (как стало)

Изменение технологии позволило стандартизировать качество и сократить время приготовления и подачи блюд.

Инновационность

Запуск питания в поездах на базе блюд высокой степени готовности, приготовленных на специализированных фабриках, является для железнодорожного транспорта новой услугой.

Специфика предоставления такого питания предполагает наличие низкотемпературного и профессионального теплового оборудования, а также дизель-генераторных установок, позволяющих сохранять продукцию длительное время, в том числе на участках железной дороги, не оборудованных электрическими сетями.

Трудности

Для обеспечения возможности перехода на технологию блюд высокой степени готовности необходимо дооснащение вагонов-ресторанов дополнительным технологическим оборудованием. В связи с санкционной

политикой недружественных стран, сократился ассортимент профессионального оборудования для приготовления пищи предлагаемый на рынке РФ, увеличились сроки доставки данного оборудования.

Результаты проекта

По итогам реализации проекта индекс удовлетворенности пассажиров услугами питания вырос с 3 баллов до 4,4 балла из 5 возможных. Охват пассажиров поезда услугами питания вагонами–бистро повысился с 2 до 7,5%.

Ввод блюд высокой степени готовности, с применением высокотехнологичной техники, позволил Компании снизить стоимость традиционного набора блюд для пассажиров на 33%, повысить скорость их предоставления, а также качество продукции.

По состоянию на I квартал 2024 года работают уже три Дирекции питания, созданные на базе Московского, Куйбышевского и Приволжского филиалов АО «ФПК».

Проект «Изменение процесса приема платежей в поездах дальнего следования с применением устройств контроля электронных билетов»

Цель

Сократить время ожидания пассажиром приема наличных и безналичных платежей в каждом вагоне поезда за реализуемые товары и услуги в пути следования.

Задачи

Организовать прием наличных и безналичных платежей с применением существующего оборудования (без затрат на приобретение дополнительной контрольно-кассовой техники);

Обеспечить формирование и направление пассажирам эл.кассовых чеков на эл.почту или в виде sms-сообщения;

Автоматизировать процесс формирования отчетности по продажам в поезде.

Бизнес-процесс

Еще одним направлением по совершенствованию стало сокращение времени и количества выполняемых операций в процессе безналичной оплаты товаров и услуг в поезде.

Анализ действий работников поездных бригад показал, что существующий процесс оплаты с применением банковских POS-терминалов слишком трудоемкий для работников и некомфортный для пассажиров, которые нередко отказывались от приобретения товаров из-за неудобств с оплатой.

Особенно критичными были ситуации оплаты в условиях ограничения времени перед выходом пассажира на станции (были случаи неоплаты товаров и услуг, перевода на личные счета проводников через СБП).

Основной причиной неэффективности процесса являлась избыточность действий персонала.



Рис.8 Схема процесса приема платежей в поездах дальнего следования до проекта (как было)

Если пассажир хотел оплатить товар или услугу банковской картой, то он не мог это сделать сразу же, на месте, при обращении к проводнику. Сначала проводнику необходимо было проследовать в штабной вагон и получить у начальника поезда единственный на весь состав банковский POS-терминал, после чего вернуться к пассажиру, произвести расчет, а затем вернуть терминал обратно. И все это при условии, что сам терминал находится на месте и не используется в данный момент другим проводником.

Предложенное решение предполагает отказ от приема безналичных платежей через POS-терминал и переход к новой системе оплаты с применением штатного оборудования каждого проводника – устройства контроля электронных билетов (УКЭБ).

На УКЭБ установили приложения «МТС касса» и «Tap2go», через которое проводник может принимать безналичные платежи сразу же, на месте, не создавая неудобств для пассажиров.

Приложение «TAP2GO» дает возможность принимать платежи на устройствах с NFC без дополнительного оборудования. «МТС КАССА» в свою очередь дает возможность организовать работу торговой точки на УКЭБ и включает в себя функционал кассового терминала, учета товара, формирования отчетной документации и аналитику продаж.

Также были заключены договоры на оказание услуг эквайринга, организовано обучение штата проводников АО «ФПК» работе в приложении «МТС КАССА», доработаны внутренние порядки работы и подключены

рабочие места сотрудников для организации работы в личном кабинете на веб-портале «МТС КАССА».



Рис.9 Схема процесса приема платежей в поездах дальнего следования по результатам проекта (как стало)

Результаты проекта

В результате реализации проекта в 12 раз сократилась продолжительность процесса (с 25 до 2 минут), изменились информационные потоки в обновленном процессе – пассажир моментально получает чек (на эл.почту или SMS-ссылку), не дожидаясь заполнения квитанций персоналом поезда.

В пилотном проекте по внедрению УКЭБ участвует 91 поезд, в которых каждый вагон оснащен «улучшенным» устройством. Каталог товаров и услуг в УКЭБ насчитывает более 1,5 тыс. позиций.

Необходимо отметить, что проект реализован без значительных затрат за счет использования существующего оборудования.

Также благодаря этому удалось полностью автоматизировать процесс формирования отчетности по продажам товаров в поезде.

За 2024 год планируется охватить все поезда ФПК (481 поезд).

Для этого ведется работа по выбору банка-партнера по оказанию услуг эквайринга на всей территории России, обновлению программного обеспечения на всем оборудовании и обучению работников.

Информационные технологии

Интеграция мобильных приложений «TAP2GO» и «МТС КАССА» с использованием устройств контроля электронных билетов (УКЭБ) на базе Android.

Партнеры

ПАО «МТС Банк» поставщик установленного комплекса приложений «МТС Касса» и «tap2go».