

# Компания GNER: проблемы и решения

**Несмотря на пессимистические прогнозы, британской компании — оператору пассажирских перевозок Great North Eastern Railway (GNER) удалось сохранить еще на 10 лет право на франшизу East Coast InterCity, причем в последние 3 года компания должна выполнять более жесткие требования к уровню предоставляемых услуг. С учетом продления на 2 года первой франшизы, полученной в 1996 г., срок второй истечет в 2015 г.**

Оптимизм первых дней с прогнозами организации движения поездов из вагонов с наклоняемыми кузовами со скоростью до 225 км/ч в силу финансовых трудностей отрасли сменился более умеренным, но основанным на реальных улучшениях, достигнутых с использованием поездов на электрической и дизельной тяге, рассчитанных на движение с максимальной скоростью 200 км/ч на существующей инфраструктуре.

## Обязательства GNER по франшизе

Согласно условиям франшизы, регламентирующим организацию пассажирских перевозок на магистрали Восточного побережья, компания взяла на себя следующие обязательства:

- обеспечить к 2010 г. уровень соблюдения расписания движения поездов (прибытие в конечный пункт с опозданием не более чем на 9 мин 59 с) не ниже 90 % за счет ряда мероприятий, включая создание при участии компании Network Rail нового центра управления в Йорке к сентябрю 2006 г.;
- вложить 4 млн. ф. ст. в мероприятия по повышению надежности сообщений, включая продолжение работ по модернизации контактной сети на электрифицированных линиях;
- реализовать программу стоимостью 25 млн. ф. ст. по модернизации станций, включая увеличение

емкости парковок на 900 машиномест, обустройство 400 дополнительных крытых пунктов хранения велосипедов, установку лифтов в Ньюарке и Грантеме, улучшение доступа для пассажиров с ограниченными физическими возможностями на всех 12 станциях, обслуживаемых сообщениями GNER;

- провести мероприятия по пресечению безбилетного проезда, вклю-

чая установку контрольно-пропускных автоматов в Питерборо, Дареме и Ньюкасле, а также увеличение штата разъездных контролеров;

- выделить не менее 3 млн. ф. ст. на мероприятия по повышению безопасности пассажиров;
- совершенствовать системы информирования пассажиров путем установки новых информационных табло в близлежащих торговых центрах, на станциях метро и автобусов, а также предоставления в реальном времени информации об отправлении автобусов от железнодорожных станций;
- развивать транспортную интеграцию, включая организацию новых автобусно-железнодорожных сообщений с едиными билетами между Дарлингтоном и аэропортом Дарема, Донкастером и международным аэропортом Робин-Гуд, Ньюарком и Линкольном, а также заключение соглашений с владельцами такси и ав-



Рис. 1. Схема магистрали Восточного побережья



Рис. 2. Вокзал станции Лондон-Кингс-Кросс — начальный пункт сообщений, обслуживаемых компанией GNER

тобусов по улучшению связей с железнодорожными станциями;

- упростить процедуру приобретения билетов, включая установку 50 новых билетопечатающих автоматов на станциях и увеличение объема продаж в поездах.

### Результаты

Магистраль Восточного побережья (рис. 1) всегда рассматривалась как один из важнейших полигонов междугородных (InterCity) сообщений бывших Британских железных дорог (BR), но такой подход сохранялся лишь до тех пор, пока были средства на реконструкцию инфраструктуры и приобретение нового подвижного состава. Уровень обслуживания в те годы определялся ограничениями со стороны казначейства, в том числе по численности персонала.

GNER, после приватизации BR ставшая основным оператором пассажирских перевозок на этой магистрали, получила, будучи частной компанией, возможность формировать объем и уровень предлагаемых услуг в ранее недоступных масштабах. Сочетание конкурентоспособных тарифов, инноваци-

онного маркетинга, профессиональной подготовки персонала и заботы о пассажирах на фоне благоприятной общеэкономической ситуации позволило компании добиться впечатляющих результатов.

С момента получения франшизы в 1996 г. размеры движения увеличились на 22 % (до 122 пар поездов в сутки), объем пассажирских перевозок вырос на 34 % и достиг в 2004 г. 16,6 млн. чел., что превысило уровень предыдущего года на 10 %. В том же году 10 % пассажиров GNER совершали поездки по билетам, в реальном выражении менее дорогим, чем десятилетие назад, в годы существования BR. Годовой оборот компании составил 420 млн. ф. ст.

Стабильный (в среднем на 8,7 % в год) рост доходов GNER, суммарная величина которых, согласно прогнозам, превысит к концу срока действия франшизы 1 млрд. ф. ст., был, пожалуй, основной предпосылкой к успеху в конкурсе на продление франшизы. К концу ее действия выплата компании правительству, как ожидается, составят 1,3 млрд. ф. ст. По условиям действующего соглашения гарантирован определенный уровень дохо-

дов компании в первые 4 года: если доходы будут меньше 84 % заданного уровня, дефицит распределяется между GNER и правительством в соотношении 20:80, но в диапазоне между 94 и 98 % доли становятся равными.

### Крупнейший рынок пассажирских перевозок в Великобритании

Основное внимание в заявке GNER на франшизу было уделено дальнейшему развитию основного рынка пассажирских перевозок — направлению графство Уэст-Йоркшир (Лидс) — Лондон (станция Кингс-Кросс, рис. 2). Это развитие предусмотрено осуществлять поэтапно. Для участия в распределении пропускной способности под дополнительные поезда декабрьского расписания 2005 г. у компании не было времени, поскольку GNER ждала решения ведомства ORR по заявке на выделение ниток графика для шести дополнительных пар поездов сообщения Лондон-Кингс-Кросс — Лидс, а ORR в это время рассматривало заявку компании-оператора Grand Central Rail на выполнение сообщения Бадфорд/Мидлсбро — Лондон-Кингс-Кросс. Без подтверждения согласия на выделение дополнительных ниток графика GNER не могла арендовать два дизель-поезда HST для освоения дополнительного объема перевозок. Эти два поезда, ранее использовавшиеся компанией-оператором Midland Mainline в сообщении Лондон-Сент-Панкрас — Манчестер, требовали модернизации, и выполнить ее вовремя (к декабрю 2005 г.) уже не представлялось возможным. Так что 12 дополнительных сообщений, распространяющих схему движения поездов Лондон — Лидс с получасовым интервалом на большую часть суток и увеличивающих общее число поездов до 65 (в обоих направлениях), могли быть включены в расписание только в июне 2006 г.

Завершение строительства так называемого Эллингтонского об-

хода, запланированное на конец 2005 г. и позволяющее снять поезда сообщения Ноттингем — Скегнесс с загруженного двухпутного участка Грантем — Баркстон-Южный длиной немногим более 5 км, упрощает выделение дополнительных ниток графика для сообщений в направлении Лидса и повышает их надежность, поскольку указанные медленные поезда тормозили движение других с суммарной потерей примерно 10 мин в течение каждого часа.

В итоге к декабрю 2005 г. реальным было осуществление только минимальных изменений, а именно ввод нового поезда Питерборо — Лондон-Кингс-Кросс с отправлением в 6 ч 15 мин и прибытием 7 ч 10 мин и продление маршрута поезда Лондон-Кингс-Кросс — Ньюкасл отправлением 17 ч 30 мин до Эдинбурга с остановками в Морпете, Олмуте, Берике и Данбаре.

### Графиковые проблемы

Претендентам на франшизу East Coast InterCity было предложено представить по два пакета предложений по основным сообщениям франшизы.

В первую очередь требовалось разработать поездной план по станции Лондон-Кингс-Кросс для сообщений в обоих направлениях с разными пунктами назначения, включая Линкольн, Ноттингем, Шеффилд, Клиторпс, Скиптон и Мидлсбро. (Все эти города находятся вне основных электрифицированных линий, идущих из Лондона в Ньюкасл и Эдинбург, Лидс и Брайфорд.) GNER, как, вероятно, и остальные претенденты, не могла представить жизнеспособные бизнес-предложения по этим сообщениям. Нитки графика для этих сообщений были доступны только вне часов пик, поэтому пассажиропотоки могли формироваться только за счет низкодоходного сектора поездок на отдых. Другой аспект проблемы представлял вопрос о наличии на перспективу при-

годного подвижного состава: будут ли поезда HST, в то время находившиеся в нерабочем парке, в состоянии готовности к эксплуатации в течение 5 лет?

Во вторую очередь требовалось подготовить предложения по графику движения поездов на магистрали Восточного побережья с учетом увеличения частоты движения в непиковые часы с четырех до пяти пар поездов.

GNER была заинтересована в варианте с пятью парами поездов, но, поскольку для этого требовался лизинг двух или более дополнительных поездов, позитивный бизнес-план подготовить было невозможно. Поэтому единственным путем для компании был поиск средств для увеличения числа перевозимых пассажиров при имеющемся парке подвижного состава за счет повышения его производительности, что в сочетании с тактовым графиком позволило бы организовать обращение пятой пары поездов.

Поскольку Лидс является проходной (не тупиковой) станцией (рис. 3) и имеются два маршрута из Донкастера в Лидс (один через Уэйкфилд, другой через

Хамблтон), возможен вариант следования поездов из Лондона в северном направлении через Лидс и возврата в Кингс-Кросс без изменения направления движения, что сокращает время оборота почти на 1 ч для каждого поезда. Этого достаточно, чтобы выполнить требование администрации SRA по вводу пятой пары поездов в непиковые часы и к тому же получать дополнительные доходы, не неся излишних расходов на увеличение парка подвижного состава. В таком режиме ежесуточный пробег поездов в расчете на весь причастный парк должен увеличиться на 2240 км, но это осуществимо только с использованием поездов IC225 (InterCity 225) на электрической тяге; пробег дизель-поездов HST ограничен 1760 км по запасу топлива.

### Проект Electric Horseshoe

Ключом к реализации данного предложения является проект Electric Horseshoe по электрификации участка длиной около 24 км от отдельного пункта Хамблтон-Южный до восточных подходов к Лидсу вблизи депо Невилл-Хилл.



Рис. 3. Вокзал станции Лидс



Ответвление на Хамблтон от магистрали Восточного побережья, построенное в 1983 г. для объезда узловой станции Селби, представляет собой рассчитанный на движение поездов со скоростью до 120 км/ч двухпутный участок, выходящий на магистральную линию Гульль — Лидс. Это ответвление иногда использовалось как альтернативный маршрут для дизель-поездов сообщения Лондон-Кингс-Кросс — Лидс.

Обоснованием проекта была необходимость повышения производительности локомотивов и вагонов поездов IC225, что позволило бы компании обслуживать пятую дополнительную пару поездов на магистрали Восточного побережья в непиковые часы без увеличения численности парка подвижного состава. По условиям франшизы GNER обязывалась провести предварительные изыскания для последующей разработки проекта совместно с компанией Network Rail и адми-

нистрацией SRA (от министерства транспорта). Следует отметить, что этот замысел получил поддержку со стороны партнеров по отрасли и региональных держателей акций.

Хотя бизнес-идея электрификации подразумевала прежде всего повышение производительности подвижного состава GNER, проект имеет ряд дополнительных достоинств для сети в целом, а также дает возможность построить новую станцию восточнее от Лидса. При благоприятном ходе разработки и утверждения проекта GNER рассчитывала завершить его в 2010 г. Ориентировочная стоимость проекта составляет примерно 70 млн. ф. ст.

С электрификацией участка Хамблтон — Невилл-Хилл GNER получит второй электрифицированный выход в Лидс в дополнение к действующему через Уэйкфилд. Хотя расстояние от Донкастера до Лидса через Хамблтон на 4,8 км длиннее, на более чем половине длины

этого маршрута допустимо движение поездов с максимальной скоростью 200 км/ч, в то время как на маршруте через Уэйкфилд максимальная скорость ограничена 160 км/ч. Прибыв в Лидс через Уэйкфилд, поезда после непродолжительной остановки могут без разворота возвращаться в Лондон-Кингс-Кросс через Хамблтон и наоборот. Устранив необходимость в длительной (до 50 мин) стоянке в Лидсе перед отправлением в обратный путь, время оборота каждого поезда можно сократить более чем на 1 ч. В расчете на дневное расписание это позволит высвободить достаточную пропускную способность для организации обращения в сообщении Лондон-Кингс-Кросс — Лидс до 80 поездов (40 пар) в сутки, причем без увеличения числа маневровых передвижений на западном конце станции. К тому же по меньшей мере одна платформа в Лидсе может быть использована для других целей.



Рис. 4. Поезд IC225 компании GNER на мосту Royal Border Bridge через р. Туид близ Берика (фото: GNER)

Такую кольцевую схему движения, применяемую компаниями-операторами South West Trains и ScotRail в местном движении, впервые в стране предполагается реализовать применительно к дальним междугородным сообщениям.

### Проблемы составности поездов

В настоящее время поезда IC225 компании GNER на локомотивной тяге (рис. 4) отправляются со станции Лондон-Кинг-Кросс, имея однокабинный электровоз серии 91 и вагоны второго класса в головной (со стороны Лидса), вагоны первого класса и вагон с кабиной управления в хвостовой части поезда (со стороны Лондона), и так же возвращаются, реализуя при этом челночный режим движения. При эксплуатации по кольцевой схеме поезд будет прибывать из Лидса в Лондон вперед головным электро-

возом и отправляться в Лидс вперед хвостовым вагоном с кабиной управления, и так местоположение электровоза и хвостового вагона будет меняться несколько раз в день.

Этот порядок требует решения ряда проблем эксплуатационного и сервисного обеспечения, так как кольцевой рейс Лондон-Кинг-Кросс — Лидс — Лондон-Кинг-Кросс занимает меньше времени, чем рейс в одну сторону, например, до Эдинбурга. Следовательно, экипировку поезда, и в частности загрузку питания для пассажиров, необходимо будет выполнять в расчете на оба конца (продолжительность стоянки в Лидсе ограничена 8 мин по условиям согласования графика движения поездов в северном и южном направлении). Кроме того, некоторые члены поездных бригад, такие, как главные кондукторы и машинисты, должны по истечении определенного вре-



Рис. 5. Интерьер модернизированного вагона Mk4 второго класса

мени иметь перерыв для отдыха в Лидсе и возвращаться в Лондон с более поздними поездами.

Поезда IC225 приписаны для обслуживания к депо Боундс-Грин в Лондоне. Заезд поездов в депо осуществляется с северной стороны, т.е. они прибывают в депо с электровозом в хвосте. Соответственно, оборудование для обслуживания электровозов, в частности для ос-



Рис. 6. Поезд HST компании GNER близ Олимута (фото: GNER)





Рис. 7. Использование беспроводной сети Wi-Fi в поезде компании GNER (фото: GNER)

мотора токоприемников, расположенно в северной части депо. При изменении режима движения поездов потребуются некоторые изменения схемы тракционных путей, причем осуществить их необходимо в любом случае, так как GNER планировала увеличить объем работ по обслуживанию поездов IC225, выполняемых собственными силами.

Компании придется продумать также порядок уведомления пассажиров о месте остановки вагонов (согласно нумерации) каждого поезда, особенно на промежуточных станциях. Одним из вариантов является установка в зале ожидания каждой станции матричных указа-

телей, показывающих порядок вагонов в прибывающем поезде и дополненных указателями на платформах, направляющими пассажиров к месту остановки вагонов с конкретными номерами. Во время следования по участку Донкастер — Лидс допустима уборка вагонов в минимальном объеме, следует также решить вопрос о резервировании мест.

#### *Подвижной состав*

В настоящее время почти три четверти пассажирских вагонов типа Mk4, из которых формируются поезда IC225, уже подверглись модернизации (рис. 5), выполненной GNER совместно с компанией Bombardier Transportation; остальные будут модернизированы в ближайшее время (работы завершены в апреле 2006 г.).

Увеличение численности парка скоростных дизель-поездов типа HST (рис. 6) с 10 до 13 ед. позволит компании иметь в своем распоряжении 43 состава, этого достаточно для обеспечения получасовых межпоездных интервалов в сообщении Лондон-Кингс-Кросс — Лидс. Вместе с тем стареющие поезда HST также нуждаются в модернизации, на что компания намерена выделить 25 млн. ф. ст. В ходе

работ интерьер вагонов типа Mk3 будет приближен к интерьеру вагонов Mk4 более поздней постройки. Во всех вагонах предусмотрено обеспечить пассажирам доступ к сети Интернет по беспроводной сети Wi-Fi (рис. 7).

Кроме того, благодаря повышению производительности эксплуатируемого парка подвижного состава GNER сможет вернуть компании Eurostar UK три высокоскоростных электропоезда Eurostar (рис. 8), которые она брала в аренду.

#### **Перспективы GNER в Йоркшире**

Выполнив рекомендации SRA по экономической эффективности ввода пятой пары поездов на магистральной Восточного побережья, GNER стремится еще больше усилить свои позиции в Йоркшире. Лидс является быстрорастущим городом, за последние несколько лет объем перевозок здесь увеличился на 30%. Рост спроса оправдывает переход на движение поездов с интервалом 0,5 ч в течение всего дня и даже с меньшим в определенные часы. Это обстоятельство побуждает к рассмотрению перспектив строительства новой станции для обслуживания населенных пунктов графств Уэст-Йоркшир и Норт-Йоркшир. Такую возможность дает электрификация участка Хамблтон — Невилл-Хилл.

Компания изучала возможные варианты размещения станции с учетом интересов жителей близлежащих городов, таких, как Харрогит, Уэтерби, Каслфорд, Ноттингли, Понтефрак и Селби. Эта станция должна одновременно ослабить проблемы с парковкой автомобилей у станций в Лидсе и, возможно, в Йорке и уменьшить пассажиропотоки из этих крупнейших городов региона. К новой станции тяготеет рынок перевозок емкостью 4 млн. пассажиров в ра-



Рис. 8. Поезд Eurostar в цветном оформлении GNER

диусе времени поездки до станции 40 мин.

С новой станции могли бы отправляться три утренних поезда GNER, которые при продолжительности поездки около 1 ч 55 мин прибывали бы в Лондон до 9 ч. Если компании-операторы Virgin Cross Country и Trans Pennine Express также решат участвовать в обслуживании станции, диапазон вариантов поездок в разные города страны значительно расширится. Бренд новой станции с полным штатом персонала представит интерес для предприятий розничной торговли в объеме, соответствующем ее магистральному статусу. Власти Лидса, транспортная администрация Уэст-Йоркшира и другие региональные организации с энтузиазмом приняли данную концепцию, хотя на первом этапе должны быть приложены значительные усилия по финансированию проекта и организации его воплощения.

Хотя время крупных работ по электрификации железных дорог миновало, проект Electric Horseshoe в регионе Лидса представляет в этом отношении редкое исключение. В качестве его расширения рассматривается также продление электрифицированных сообщений из Брадфорда и Скиптона до станций к востоку от Лидса. Еще одним вариантом является включение в проект электрификации участка длиной немногим более 16 км на линии Лидс — Йорк с выходом на магистраль Восточного побережья в Колтоне. Это позволит транспортной администрации Уэст-Йоркшира заменить рельсовые автобусы серии 14X Расег современными электропоездами. Появится также возможность создания альтернативного маршрута между Донкастером и Йорком. GNER сможет объединять составы поездов из Лондона в Лидс и Ньюкасл для уменьшения поездной работы в непиковые периоды с малыми пассажиропотоками, например в поздние часы будних, вечерние субботних и утренние воскресных дней, и тем

самым улучшать условия для выполнения работ по текущему содержанию и ремонту пути южнее Донкастера.

### Расписание вне часов пик

Планы GNER, связанные с пятой ниткой графика в непиковые часы, создают базу для организации движения с регулярными межпоездными интервалами:

- двух поездов в час Лондон — Лидс;
- одного поезда в час Лондон — Эдинбург (в некоторых случаях и далее);
- одного поезда в час Лондон — Ньюкасл;
- одного поезда в час Лондон — Гуль (в некоторые часы) и Лондон — другие города (в остальное время), хотя, вероятнее всего, это будет Лидс.

Такое расписание движения на магистрали Восточного побережья позволит другим компаниям-операторам (WAGN, Central Trains, Virgin Cross Country, Trans Pennine Express, Northern Rail и First ScotRail) согласовать свои сообщения с целью улучшения связей с многими городами, не находящимися непосредственно на магистрали, но тяготеющими к ней. Станет возможным увеличение числа остановок поездов GNER в Стивенидже, Питерборо, Ньюарке, Ретфорде, Норталлертоне, Дарлингтоне и Дареме. Сочетание тактового графика движения поездов с реализацией проекта Electric Horseshoe сократит время поездки из Лондона в Лидс с лучшего в настоящее время 2 ч 24 мин до 2 ч 6 мин.

### Управление доходами и заполняемостью поездов

В течение 10 следующих лет GNER должна выплатить 1,3 млрд ф. ст. за право эксплуатации франшизы East Coast InterCity. Чтобы выдержать график выплат, компа-

ния изыскивает пути увеличения на 30 % объема перевозок за срок действия франшизы, в том числе за счет повышения средней населенности поездов с 50 до 65 %. В качестве инструмента выбрана ценовая стратегия, учитывающая интересы как тех пассажиров, кому важен неограниченный доступ в любой поезд в любое время, так и тех, кто предпочитает более низкий тариф. Управление доходами и использованием мест в поездах — относительно новая сфера в железнодорожной отрасли Великобритании, хотя в Европе она известна более 25 лет.

Здесь уместно вспомнить опыт Национального общества железных дорог Франции (SNCF), которое, нуждаясь в средствах на строительство высокоскоростных линий и приобретение подвижного состава для них, в середине 1980-х годов приняло новый подход к управлению доходами. На всех видах транспорта, особенно на железных дорогах, вместимость подвижного состава фиксирована, спрос, наоборот, непостоянен. Только с учетом этих факторов можно устанавливать цены на билеты так, чтобы распределять имеющийся спрос на все поезда с извлечением максимально возможного дохода по каждому поезду.

К разработке системы продаж и управления доходами SNCF привлекло корпорацию AMR (США) — материнскую компанию воздушных сообщений American Airlines, одной из первых обратившей внимание на выгоды использования специально разработанного программного обеспечения для управления продажами билетов и доходами.

В то время SNCF отошло от классической системы исчисления платы за проезд в зависимости от расстояния в пользу более сложной, учитывающей дату и время поездки, наличие мест и конкурентную ситуацию на рынке.

Для реализации этой концепции SNCF отказалось также от принципа walk-on (свободного выбо-

Тарифы в сообщении Лидс—Лондон-Кингс-Кросс

Тариф	Цена, ф. ст.	Резервирование	Условия
First Open Return (первый класс, туда и обратно) First Open Single (первый класс, в один конец) Standard Open Return (второй класс, туда и обратно) Standard Open Single (второй класс, в один конец)	240 120 147 73,50	Нет	Действительны на любой поезд
Business Saver Return (второй класс, туда и обратно)	79,50	Нет	Действительны на поезда, прибывающие в Лондон после 10 ч 20 мин в будние дни. Недействительны на поезда, отправляющиеся из Лондона с 6 ч 45 мин до 8 ч 15 мин в будние дни
Weekend Return (второй класс, туда и обратно)	75,50	Нет	Действительны на любой поезд в пятницу и субботу с возвращением в течение 4 дней любым поездом
Saver Return (второй класс, туда и обратно)	68,90	Нет	Действительны на поезда, прибывающие в Лондон после 11 ч 15 мин в будние дни. Недействительны на поезда, отправляющиеся из Лондона до 9 ч 29 мин или с 14 ч 59 мин до 18 ч 59 мин в будние дни
First Class off-peak (первый класс, в один конец)	59,00/ 79,00/ 99,00	Да	Приобретение билетов не позднее 3 сут до отправления при наличии мест. Замена или возврат билетов недопустимы. Распространяется на конкретные поезда. Раннее резервирование гарантирует более низкую цену
Standard Class off-peak (второй класс, в один конец)	19,00/29,00	Да	Приобретение не позднее 7 сут до отправления. Замена или возврат билетов недопустимы. Распространяется на конкретные поезда
Apex Return (второй класс, туда и обратно)	39,00	Да	Приобретение билетов не позднее 7 сут до отправления при наличии мест. Допустимы замена или возврат билетов (с ограничениями). Распространяется на конкретные поезда
Super Advance Return (второй класс, туда и обратно)	52,00	Да	Приобретение не позднее суток до поездки при наличии мест. Допустимы замена или возврат билетов (с ограничениями). Есть скидки для детей и владельцев Railcard. Распространяется на конкретные поезда
Leisure First (первый класс, туда и обратно)	120,00	Да	Приобретение не позднее 24 ч до отправления при наличии мест. Допустимы замена или возврат билетов (с ограничениями). Распространяется на конкретные поезда. Есть скидки для детей, лиц с ограниченными физическими возможностями и пожилых, владельцев Railcard

ра мест пассажирами) и ввело обязательное резервирование мест во всех поездах дальнего сообщения. Первое время пассажиры активно выражали недовольство по поводу обязательного резервирования, поэтому впоследствии порядок изменили: стало возможным перед отправлением поменять место при условии наличия другого. Помимо аспектов доходности, нахождение в коридорах вагонов стоящих пассажиров было признано недопустимым по соображениям комфорта и безопасности.

GNER, напротив, остается противником обязательного резервирования мест и оставляет возможность пассажиру приехать на станцию, купить билет и отправиться на

ближайшем поезде, рассматривая эту возможность как важный рыночный фактор. Однако операторы, проводящие политику открытого доступа, должны понимать, что непредсказуемость числа пассажиров, одновременно пожелавших уехать, может привести к результатам, совершенно отличным от ожидаемых. Задача состоит в умелом управлении спросом путем сочетания тарифов, ориентированных как на тех пассажиров, для которых главное — продолжительность поездки (едущих по делам), так и на тех, которые не готовы платить больше (едущих на отдых).

Анализ тарифов на поездки вне часов пик показал, что некоторые пассажиры из категории едущих по

делам готовы переносить время деловых мероприятий, если это сулит значительную экономию расходов на поездки. Это касается, главным образом, компаний среднего, малого и семейного бизнеса, в которых на транспортные расходы приходится значительно большая часть оборота, чем в крупных. Как видно из таблицы, компания предлагает 15 тарифных планов поездки из Лондона в Лидс. При этом поездку первым классом в обоих направлениях, выбрав соответствующие условия, можно совершить, заплатив от 240 до 59 ф. ст., а вторым — от 147 до 19 ф. ст.

*B. Perren. Modern Railways, 2005, № 684, p. 28, 30–34; материалы компании GNER.*