

# О роли частных пассажирских компаний в Великобритании

Частичная, а не полная приватизация железнодорожных перевозок может создать неправильное представление об эффективности этого масштабного мероприятия. Специалистам отрасли и обычным потребителям транспортных услуг свойственно иметь собственное мнение о путях совершенствования перевозочного процесса. Именно поэтому важно формировать коллективное мнение всех заинтересованных сторон о том, что уже достигнуто за счет приватизации пассажирских перевозок и что могло бы быть достигнуто при объединении усилий.

Изначально железные дороги строились на средства частных инвесторов и их эксплуатация осуществлялась прежде всего в интересах владельцев. Построенные в 30-е годы XIX в. железные дороги приносили высокую прибыль, что побуждало инвесторов увеличивать вложения. В результате к 1845 г. в процессе реализации находилось уже более 1000 железнодорожных проектов. По мере роста цен на акции железнодорожных компаний росли и инвестиции в отрасль. Этот процесс достиг пика в 1846 г., когда через британский парламент прошло более 272 законодательных актов, утвердивших создание новых железнодорожных компаний. Мотивацией столь масштабного строительства была, безусловно, будущая возможная прибыль, в стремлении к которой предприниматели неизбежно брали на себя определенные риски, в некоторых случаях весьма значительные.

Железные дороги были построены и стали движущей силой экономического развития страны и промышленной революции, которая вывела Великобританию на одну из

лидирующих позиций в числе развитых стран мира. Железные дороги развивались, процветали и приносили своим владельцам большие прибыли.

В начале XX в. ситуация в отрасли начала меняться — малые железные дороги не могли конкурировать с крупными. Логически оправданной была консолидация к 1923 г. более чем 100 действовавших железных дорог в четыре крупных по закону Railways Act 1921. Эта мера какое-то время обеспечивала экономическую стабильность и доходность железнодорожных компаний.

Однако в дальнейшем быстрое развитие автомобилестроения способствовало появлению персональных транспортных средств у широких слоев населения.

Если в годы Второй мировой войны железнодорожный транспорт в обеспечении мобильности и снабжения был незаменим, то по окончании войны стало очевидным, что эпоха финансовой состоятельности железных дорог как частных компаний закончилась. Нагрузка, которая легла на инфраструктуру железных дорог в пери-

од войны, оказалась чрезмерно высокой, на восстановление требовались значительные средства. Одновременно появилась альтернатива железнодорожным пассажирским перевозкам — легковые автомобили и автобусы, эффективность которых в то время делала железнодорожный транспорт неконкурентоспособным и вела, как казалось, к неограниченно широкому использованию автомобильного транспорта.

## Британские железные дороги

Частные железные дороги Великобритании были национализированы в то время, когда политические круги отдавали предпочтение именно таким моделям. Организованные таким образом Британские железные дороги (BR) работали в условиях жестких организационных и структурных ограничений; впрочем, формализация была характерна для всех национализированных отраслей экономики.

Проведенная в 1990-х годах приватизация BR предоставляла возможность реализовать преимущества частного капитала и предпринимательства. Модель приватизации предусматривала разделение сферы перевозок на франшизы, привлекательные для продажи. Предполагалось, что благодаря усилиям частных компаний по сокращению расходов перевозочная деятельность становилась бы все более коммерчески привлекательной, что способствовало бы зарождению свободного рынка продажи пропускной способности, на котором железнодорожные компании, подобно компаниям воздушного транспорта, покупали и продавали бы нитки графика. То, что действительно оказалась несколько иной, не мешает объективно оценить достижения частных компаний-операторов в деле развития пассажирских перевозок и их возможности в перспективе.

### Прибыль

Слово profit (прибыль) имеет латинское происхождение, буквально означает «прогресс» и ассоциируется с движением и созданием новой стоимости. Получение прибыли является целью любой предпринимательской деятельности, в том числе и в сфере обслуживания.

Единственным источником финансирования расходов социального назначения в любой западной капиталистической экономике являются налоги: на прибыль предприятий и на доходы населения, занятого главным образом на предприятиях и в организациях, приносящих прибыль.

Не вызывает сомнения возможность получения прибыли предприятиями сферы обслуживания и, в частности, предприятиями, осуществляющими массовые пассажирские перевозки рельсовыми транспортными средствами. Железные дороги по существу не являются высокодоходными предприятиями, поскольку не имеют полной экономической самостоятельности. Для их нормального развития необходимы инвестиции из государственного сектора. Эта потребность была, есть и, вероятнее всего, сохранится и в будущем.

Однако такая ситуация на железнодорожном транспорте не является препятствием на пути эффективной деятельности в этой отрасли частных компаний, которые могут обеспечить высокий уровень транспортного обслуживания пассажиров и даже получать прибыль от рискованных инвестиций.

В то же время принято считать, что частные компании не вкладывают средства в проекты с высокой степенью риска, какими являются рельсовые транспортные системы Великобритании. В связи с этим возникает вопрос: что же фактически финансируют частные компании и какова реальная степень их рисков в секторе железнодорож-

ных пассажирских перевозок? Для ответа на этот вопрос рассмотрены два направления вложений частных компаний-операторов — капитал и репутация.

### Капитал

В простейшем виде у операторов по франшизам на инвестиции приходится намного меньшая доля оборота, чем у компаний, выполняющих автобусные перевозки. Это неудивительно, потому что железные дороги, в силу своей специфики, требуют значительно больших вложений, причем инвестиционные периоды намного продолжительнее. В настоящее время большая часть таких вложений выполняется государственной компанией инфраструктуры Network Rail и компаниями ROSCO, занимающимися лизингом подвижного состава. Это обстоятельство может являться (а может, и нет) аргументом в пользу более продолжительных франшиз. Однако принятая в Великобритании модель взаимодействия с частными компаниями-операторами предусматривает, что операторы эксплуатируют подвижной состав на условиях лизинга, а плата за пропускную способность рассматривается как эксплуатационные расходы.

На магистрали Восточного побережья (ECML) компания National Express осуществила капитальные вложения в размере 44 млн. ф. ст. в модернизацию и обустройство станций, примыкающих к ним автомобильных парковок и в другие усовершенствования, которые должны дать отдачу в виде прибыли и представляют, таким образом, вложения, связанные с риском. Эти вложения могли быть выполнены за счет средств общества (или за счет других источников) или не состояться вовсе.

Возможно, менее финансово ориентированным определением капитала являются вложения в трудовой капитал. Как и любая дру-

гая компания, National Express располагает определенным трудовым капиталом и имеет право выбора сферы его применения. В Великобритании, например, это перевозки автобусные, железнодорожные или развитие новых направлений деятельности.

В рассматриваемой проблеме риск подразумевает прежде всего вероятность недополучения прибыли. Частные компании-операторы обязаны предоставлять транспортные услуги в объеме, зафиксированном в контракте на франшизу, т. е. зависят в основном от числа перевезенных пассажиров и дохода от их перевозок. И хотя скептики утверждают, что в конечном итоге рискует правительство, частные компании теряют много больше, если прогнозы объемов перевозок оказались неверными.

В этом заключается одна из особенностей положения компаний — операторов пассажирских перевозок (ТОС). Они являются лицом железной дороги. День за днем пассажиры поездов в большей степени, чем кто-либо, сталкиваются с квалификацией персонала компании-оператора и эффективностью инноваций, ею внедренных. Именно это оказывает решающее влияние на число пассажиров, ежедневно отдающих предпочтение рельсовому транспорту.

Безусловно, такие крупные политические решения в сфере транспорта, как строительство высокоскоростных магистралей, или общий экономический рост имеют важное значение в долгосрочном плане. Однако то, сколько пассажиров перевезет компания на будущей неделе по сравнению с прошлой, целиком зависит от нее.

Из этого следует, что на железнодорожном транспорте действует естественная логистическая цепочка. Главными действующими лицами являются граждане, приобретающие билеты и рассчитывающие на получение транспортной услу-

ги соответствующего качества. При этом пассажиры, покупая билеты разной стоимости, получают услуги разного уровня.

Следующим звеном цепочки являются компании, непосредственно контактирующие с потребителями транспортных услуг, — пассажирские и грузовые операторы. Привлекая клиентов и предоставляя им услуги, такие компании используют свою репутацию и несут вполне определенные риски, стремясь при этом обеспечить безопасные, надежные и экономичные (для потребителей) перевозки.

Третьим из важнейших звеньев цепочки являются поставщики услуг инфраструктуры, главным образом компания Network Rail, отвечающая за базовую инфраструктуру железнодорожного транспорта, без которой невозможна организация эффективных регулярных пассажирских перевозок.

Появившийся в 2005 г. новый закон о железных дорогах (Railways Act 2005) внес некоторый диссонанс, поскольку предполагал, что повышение эффективности железнодорожных перевозок в целом будет обеспечено за счет повышения эффективности работы всех участвующих в этом процессе сторон, их четкого взаимодействия друг с другом и объединения в некое подобие консорциума в масштабах всей отрасли. Однако такая система, как оказалось, дает некоторые побочные эффекты.

Прежде всего, компания Network Rail берет на себя ответственность за всю отрасль в принятии глобальных решений на длительную перспективу на том основании, что сроки ее полномочий намного дольше и определеннее, чем компаний-операторов. С одной стороны, это, безусловно, ее функции, но, с другой, участие ТОО в планировании пассажирских перевозок на перспективу было бы целесообразным и полезным.

Между организациями, участвующими в перевозочном процессе,

необходимо эффективное партнерство с ясным разграничением обязанностей и ответственности. Как и в любой другой отрасли экономики, на железнодорожном транспорте должна действовать естественная логистическая цепочка с четким взаимодействием участников производственного процесса и, если не учитывать этого, реален риск отрицательных последствий.

Четкость разграничения функций в этой цепочке и понимание взаимоотношений между потребителями услуг и их поставщиками внутри самой железнодорожной отрасли не исключают партнерских отношений. Компании-операторы уделяют значительное время совместной работе с Network Rail по разработке и согласованию планов мероприятий, направленных на совершенствование пассажирских перевозок. Реализация подобных проектов дает заметный эффект.

### Репутация операторов

Известно, что для формирования репутации эффективного оператора нужно продолжительное время, а чтобы потерять ее, много времени не требуется. Потребители транспортных услуг ежедневно вступают в контакт в первую очередь и в основном с компаниями-операторами. Они запоминают название компании, испытывают к ней чувство благодарности, но и претензии выражают именно в ее адрес. Постоянный контакт с пассажирами, с одной стороны, является для компаний-операторов возможностью заслужить авторитет, а с другой, накладывает большую ответственность, поскольку требует четкого и неуклонного выполнения обязательств.

При этом рельсовый транспорт не имеет никаких кем-то установленных преимуществ в конкурентной борьбе с другими видами транспорта за право существования и процветания. В современной

относительно успешной для железных дорог ситуации не следует забывать о временах их упадка в 1970–1980-х годах. При этом следует учитывать, что преимущества рельсового транспорта по экологичности не бесспорно очевидны для всех — в глазах многих более весомы преимущества междугородных автобусов. Даже легковые автомобили за последние два десятилетия стали более экономичными, и темпы прогресса в этом отношении были более заметными по сравнению с рельсовым транспортом.

Еще одной серьезной проблемой железных дорог является ощутимое отставание от новейших, зачастую революционных методов и способов продаж товаров и услуг. В то время как для железных дорог очевидны достоинства современных комфортабельных пассажирских поездов, инновационных методов продажи билетов и т. д., для многих потенциальных пассажиров, которых операторы хотели бы видеть в числе постоянных клиентов, все это выглядит намного менее привлекательным, более того, представляется атрибутами вчерашнего дня.

Учитывая эти аспекты, National Express разработала программу мероприятий под девизом Making Travel Simpler («Сделаем поездку проще»), целью которой является улучшение условий поездок и всего, что с ними связано, рассматривая это в некоторой степени как один из факторов повышения качества жизни. Таким путем компания рассчитывает получить соответствующий коммерческий результат за счет увеличения объема пассажирских перевозок. Эта уверенность основана на понимании того, что каждый потенциальный пассажир имеет право выбора между железными дорогами и другими видами транспорта (главным конкурентом рельсового транспорта остаются легковые автомобили). В такой ситуации целью компании является привлечение новых потенциальных

потребителей за счет распространения информации об удобствах поездки, возможностях эффективно использовать время в пути и т. п.

Эту же задачу решают маркетинговые исследования с целью выявления и привлечения групп потенциальных потребителей транспортных услуг. Прежде всего, в рамках проекта Customer Relationship Management (CRM) собираются данные о пассажирах для выявления сегментов рынка, моделей поведения пассажиров и тенденций. Фиксируются время и цель поездки, едет ли пассажир один или с семьей, в том числе с детьми, его возраст, выбор для поездки выходных и праздничных дней и т. д.

На создание такой подробной базы данных требуются длительное время и установление доверительных отношений с пассажирами, но, если такая база сформирована тщательно, это создает основу для долгосрочного планирования реальных объемов перевозок и их коммерческого результата.

В 2007 г. в сообщениях Silverlink и c2c Rail компания получила прибыль в размере около 1 млн. ф. ст. за счет проведения нескольких адресных маркетинговых мероприятий. Разработка и проведение этих мероприятий оказались возможны благодаря базе данных, включающей подробную информацию о 150 тыс. пассажиров. В 2008 г. аналогичные мероприятия проводились для сообщений по магистрали ЕСМЛ, East Anglia и междугородных автобусных сообщений Coaches.

### Бренд National Express

Вторым по важности мероприятием агрессивного маркетинга компания считает внедрение единого бренда (рисунок). Суть этого мероприятия заключается в следующем. Первоначально, в ноябре 2007 г., под брендом National Express были организованы удобные трансферы (Dot2Dot) между Лондоном и



Бренд National Express в железнодорожных и автобусных сообщениях (фото: National Express)

аэропортами Хитроу и Гатвик. Далее под этим брендом стали осуществляться автобусные и железнодорожные пассажирские перевозки с соответствующим переименованием некоторых сообщений.

Известный бренд персонифицирует компанию и дает потенциальным пассажирам представление о том, какой уровень сервиса следует ожидать от нее. Бренд говорит о масштабах и объемах перевозок, о прогрессе в будущем, он является эмоциональным дополнением к имиджу компании, но не поддается материальной оценке. Бренд компании свидетельствует о ее надежности как перевозчика, долговечней устойчивости, большой стоимости активов, компетентности и ответственности персонала. Бренд National Express известен примерно 90% населения Великобритании, вызывая положительные эмоции и доверие. Компания видит большой потенциал общего бренда еще и в том, что привлекает внимание тех, кто не пользуется общественным транспортом вовсе. Именно поэтому компания приняла решение распространить бренд и на со-

общения, выполняемые на магистрали ЕСМЛ. Опросы общественного мнения подтвердили, что бренд National Express безусловно привлекает внимание потенциальных пассажиров к варианту поездки по железной дороге. Такова реальная сила репутации компании и ее бренда.

### Дальнейшее совершенствование услуг

По мнению специалистов компании, использование единого бренда для всех предоставляемых компанией транспортных услуг (железнодорожные и автобусные сообщения, трансферы) существенно упрощает потенциальным пассажирам выбор варианта поездки. Исследования показали, что пассажирам важны именно простота и ясность. На практике этот подход реализован созданием единого веб-портала National Express, где представлены все возможные услуги, предлагаемые компанией.

По этой же причине компания переименовала сообщения, обслуживаемые по франшизе 'one', на National Express East Anglia. Это известный риск для репутации компании, поскольку бренд National Express уже известен и признан. Организовав обслуживание под общим брендом, компания взяла на себя значительную ответственность, хотя риски были просчитаны и найдены обоснованными.

Компания планирует дальнейшее повышение планки в отношении уровня обслуживания пассажиров в железнодорожных сообщениях. Среди потребителей транспортных услуг сложилось устойчивое мнение о высокой и стабильной эффективности компании как оператора пассажирских перевозок. Одновременно персонал компании обрел уверенность в том, что каждый работник является равноправным членом группы единомышленников, искренне желающих успеха и нацеленных на его достижение. Все это

вместе взятое позволяет продолжить повышение авторитета компании и ее бренда и, соответственно, наращивать объемы пассажирских перевозок.

National Express постоянно ведет поиск новых предложений, которые могут привлечь потенциальных пассажиров. В совершенствовании железнодорожных перевозок компания использует имеющийся опыт междугородных автобусных перевозок, особенно в вопросе тарифной политики. Пассажиры междугородных автобусов, как правило, не стеснены во времени, но заинтересованы в менее дорогих билетах.

Соответствующие службы автобусных перевозок компании разработали эффективные методики управления доходами. Компания предлагает пассажирам гибкие тарифы с учетом их ежегодно повторяющихся поездок. Как в железнодорожных, так и в автобусных перевозках компания обязана выводить на маршруты подвижной состав независимо от заполненности. В связи с этим важной задачей компании является привлечение большего числа пассажиров на мало загруженные рейсы автобусов и поездов, и в этой ситуации целесообразно получить провозную плату хотя бы в размере 1 ф. ст. в сравнении с нулевым доходом от пустых мест.

Используя опыт междугородных автобусных перевозок, компания применяла метод управления доходами в железнодорожных перевозках. В частности, на линии Midland Mainline (MML), которая входила в сферу деятельности компании до ноября 2007 г., был введен тариф 6 ф. ст. на поездку «туда и обратно» по маршруту Лондон — Шеффилд. Такое решение обеспечило рост пассажиропотока на 20%.

Получив франшизу на эксплуатацию магистрали ЕСML, компания объявила о намерении перейти на новую систему оплаты проезда, которая в большей степени согласуется с спросом и провозной способностью

линии и, предполагая упрощенную структуру тарифов, может обеспечить максимально низкую проездную плату. Система принесет особую выгоду пассажирам, для которых важен выбор самого экономичного варианта.

При организации железнодорожных пассажирских перевозок тарифная политика является весьма важным и актуальным фактором. Если оператор стремится, чтобы железнодорожные перевозки оставались привлекательными для пассажиров, то сделать это можно прежде всего за счет оптимизации стоимости билетов.

Помимо этого, компания National Express уделяет самое серьезное внимание дополнительным услугам, которые позволяют сделать поездки по железным дорогам предпочтительнее в целом. Так, по прибытию в Лондон им может понадобиться такси или транспортная карта Oyster. Некоторые категории пассажиров желают получить в поездке дополнительное обслуживание, например, в виде чашки натурального кофе или воспользоваться в салоне поезда беспроводной сетью доступа в Интернет.

Компания готова к тому, чтобы существенно расширить предоставляемые пассажирам услуги, и не только в пути следования. Например, учитывая популярность регби в Великобритании, в дни проведения важных матчей компания предоставляла болельщикам возможность добраться автобусами Dot2Dot от станции Лондон-Кингс-Кросс непосредственно до стадиона в Туикенеме. Широкий спектр услуг и постоянный поиск новых идей представляют именно то, что привлекает новых пассажиров на рельсовый транспорт.

Давно известно высказывание, что производителю массовой продукции не следует заниматься ее реализацией — для этого существуют специализированные организации с эффективными стратегиями

продаж. Компании-операторы имеют мощную мотивацию к увеличению объемов перевозок пассажиров и получению прибыли от эксплуатации железнодорожных линий. При этом они способны предоставить населению транспортное обслуживание на высоком современном уровне, что является самым важным фактором в организации пассажирских перевозок.

Получение прибыли безусловно является жизненно важным условием любой производственной деятельности в условиях рыночной экономики. Британские операторы пассажирских перевозок ТОС не являются в этом вопросе исключением. Получаемые ими доходы зависят от инвестиций капитала и репутации в развитие бизнеса.

В основе деятельности ТОС лежит достижение доходности при обязательном осуществлении инвестиций и инноваций в совершенствование перевозочного процесса с целью развития эксплуатируемых ими железнодорожных сообщений, соответствующего увеличения объемов перевозок и получаемой прибыли. Такая прибыль является непосредственным результатом целеустремленности и квалификации персонала частных компаний ТОС и в значительной степени зависит от осуществленных ими финансовых вложений в инфраструктуру и собственную репутацию (бренд). В будущем операторы будут искать новые возможности для дальнейшего совершенствования железнодорожных пассажирских перевозок.

Ответом на вопрос о вкладе частного сектора в развитие железных дорог являются новый подвижной состав, высокий уровень обслуживания пассажиров, дополнительные транспортные и сопутствующие услуги, а в целом — ориентация стратегии продаж на интересы конечного потребителя.

R. Bowker. *Modern Railways*, 2008, № 715, p. 38–42.