

О важности бренда для успеха компании-оператора

Долгие годы бренд Британских железных дорог был в Великобритании одним из самых известных и авторитетных. Их услугами в сфере пассажирских перевозок пользовалась большая часть населения страны, и каждый пассажир имел свое мнение об уровне предоставляемых этой государственной компанией услуг.

После денационализации государственных Британских железных дорог (BR) в 1990-х годах этот бренд был утрачен, однако в памяти многих сохранилось общее представление о железнодорожной системе как оказывающей социально значимые услуги. И хотя организацией движения пассажирских поездов уже более 10 лет занимаются частные компании, население до сих пор в полной мере не воспринимает их услуги как коммерческие в обычном понимании.

В связи с этим в Великобритании, с одной стороны, бытует мнение, что железные дороги как общественный транспорт оказывают публичные услуги, и, с другой, поставлена цель побудить население отказаться от поездок в автомобилях в пользу общественного транспорта, в частности рельсового. Таким образом, компании-операторы, выполняющие пассажирские перевозки по франшизам, независимо от бренда должны осознавать эту двойственность своих задач.

Конкурентная борьба

Одним из крупнейших операторов на рынке пассажирских перевозок Великобритании является компания National Express. National Express выполняет перевозки на се-ти, по большей части ранее входив-

шей в Восточный регион бывших BR, а именно на магистрали Восточного побережья и других линиях, обслуживаемых по франшизам «One» и с2с в Восточной Англии.

Служба стратегического планирования и маркетинга этой компании работает в трех основных направлениях:

- поддержание в масштабах страны бренда компании, распространяющегося на перевозки поездами, автобусами междугородных и местных сообщений, трансферы между аэропортами и гостиницами, находящимися в центральных районах городов;
- разработка пакета предлагаемых компанией услуг и контроль за ростом доходов;
- разработка стратегических планов, охватывающих 3-, 5- и 10-летнюю перспективу деятельности.

Созданный и поддерживаемый бренд компании необходим для укрепления ее позиций на транспортном рынке, но куда более важной задачей является переориентация населения на использование общественного транспорта. Несомненно, завоевание авторитета удобного и надежного оператора возможно лишь путем точного выполнения расписания движения поездов.

Во вторую очередь необходимо располагать персоналом, гото-

вым работать на улучшение имиджа компании. Персонал, непосредственно контактирующий с пассажирами, должен быть убежден в необходимости завоевания авторитета среди населения, должен иметь чувство гордости за работу в компании, иначе поддержание бренда надежного оператора невозможно. Отрицательный опыт аналогичной работы на железных дорогах в прошлом подтверждает, что внедрение в сознание населения нового бренда возможно лишь при соответствующей подготовке персонала. Создания новых внешних атрибутов, таких, например, как фирменная окраска подвижного состава, совершенно недостаточно. Такие внешние факторы являются лишь второстепенными.

Сами по себе бренды не имеют единиц измерения, они лишь отличают их владельцев от компаний-конкурентов. Вместе с тем узнаваемый и успешный бренд обеспечивает владельцу ряд преимуществ, поскольку:

- внушает доверие и побуждает клиентов приобретать продукцию или услуги брендодержателя;
- позволяет взимать дополнительную плату (в сравнении с конкурентами) за аналогичные товары или услуги;
- существенно затрудняет выход на рынок конкурирующих компаний;
- усложняет копирование товаров или услуг и обуславливает негативные последствия таких попыток;
- формирует доверие акционеров;
- упрощает привлечение персонала к работе в компании-брендодержателе;
- формирует у работников чувство гордости и корпоративные моральные принципы.

Хорошо известные и успешные бренды ассоциируются с конкретными понятиями. Например, Walt Disney — это семейное зрелище; Duracell — долгий срок службы и т. д. Вероятно, к числу самых ус-

пешных брендов Великобритании можно отнести сеть супермаркетов Tesco. Несколько лет назад в магазинах сети появился еще один слоган Every little helps («Важна каждая мелочь»), в целях реализации которого для покупателей с детьми ясельного возраста отвели самые удобные парковочные места (вблизи от дверей супермаркетов). Контраст такому подходу представляет, например, станция Стаффорд, где самые удобные парковочные места зарезервированы для собственного автотранспорта компании инфраструктуры Network Rail. Такая ситуация может формировать только негативное впечатление.

Вероятно, самый известный и успешный бренд в послеприватизационные годы создала компания Great North Eastern Railway (GNER), сохранившая традиционные, практиковавшиеся долгие годы, подходы к обслуживанию пассажиров, в том числе обеспечение повышенного уровня комфорта и внимательного отношения со стороны персонала. Но даже в этом случае распространения за пределами отрасли бренд не имеет.

Исключением из общей ситуации является компания Virgin Trains, которая после начала рабо-



Пассажирские вагоны с брендами National Express East Coast и East Anglia

ты на магистрали Западного побережья быстро сформировала крупный бренд, создав тем самым, в частности, проблемы конкуренту — компании North Western Trains, которой пришлось искать точки позиционирования против мощного бренда в борьбе за привлечение пассажиров.

Однако поначалу при росте ожиданий пассажиров фактический уровень предлагаемого обслуживания практически не мог отличаться от реализованного во времена государственной компании BR, а через некоторое время даже стал ниже последнего. Главная причина такого положения заключалась в том, что Virgin Trains эксплуатировала по большей части устаревший подвижной состав (вагоны типа Mk3), в котором предоставить пассажирам ожидаемый повышенный комфорт было невозможно. Вероятно, лучше было бы начинать продвижение бренда на рынке пассажирских перевозок, дождавшись поступления нового, более комфортного подвижного состава. Эта ситуация в свое время нанесла некоторый урон репутации компании.

Упоминание предыдущих брендов целесообразно с целью сравнения с сильным брендом National Express, который по рейтингу газеты The Sunday Times относится к числу национальных супербрендов. Парадоксально, что бренд National Express у большинства населения ассоциируется с автобусными сообщениями, доля которых в обороте компании невелика. Так, только перевозки поездами InterCity на магистрали Восточного побережья обеспечивают оборот в размере 600 млн. ф. ст. в год, что в 3 раза больше, чем оборот автобусных перевозок.

Следует внимательно отнестись к результатам проведенных опросов общественного мнения, которые показали, что бренд National Express в общем случае ассоциируется у населения с устаревшими услугами низкого качества и не-

высокой цены. В частности, люди среднего возраста при упоминании этого бренда с ностальгией вспоминают поездки на автобусах в студенческие годы, но о современном уровне предоставляемых компанией транспортных услуг четко представления не имеют и считают, что эти услуги предназначены для молодежи и престарелых пенсионеров.

И, как ни странно, такое представление о деятельности компании в сфере автобусных перевозок пассажиров в настоящее время немалого отличается от реальности. Основными потребителями таких услуг являются экономические мигранты, например, из стран Азии и Восточной Европы, поскольку эта категория пассажиров привыкла к автобусным сообщениям на родине. Пассажиров такой категории, как студенты, National Express уступила конкуренту — автобусной компании Megabus.

Тем не менее наличие у компании широко известного и распознаваемого населением бренда позволяет ей сохранять уже достигнутые объемы перевозок и одновременно привлекать новых пассажиров, увеличивая таким образом общий объем перевозок.

Одним из аргументов для привлечения пассажиров к автобусным перевозкам является их относительно низкое загрязнение окружающей среды выхлопными газами — 28 г CO₂/пассажиро-км. Не все знают, что аналогичный показатель у пассажирских поездов с дизельной тягой составляет от 50 до 70 г CO₂/пассажиро-км; у легковых автомобилей этот показатель выше, чем у автобусов, в 5 раз, у самолетов, используемых на внутренних авиалиниях, — в 7 раз.

Новый подход

Руководство компании, проанализировав содержимое портфеля имеющихся брендов (от

Eurolines Travel и Dundee до Midland Metro, «One» и c2c), отдало предпочтение единому для всех сообщений бренду National Express. Этот выбор был обусловлен тем, что, по мнению администрации компании, бренд National Express выделяется среди прочих и известен широкому кругу населения. В какой-то степени выбранный подход был рискованным, поскольку, с одной стороны, этот бренд мог понизить (удешевить) имидж железнодорожных сообщений и, с другой, девальвировать имидж автобусных.

Тем не менее компания пошла на определенные риски и использовала единый бренд для всех видов пассажирских перевозок, которые она осуществляет в Великобритании.

Прежде всего в декабре 2007 г. новый бренд National Express East Coast (рисунок) получили железнодорожные перевозки на магистрали Восточного побережья. Изменение имиджа автобусных сообщений в январе 2008 г. было менее радикальным событием, поскольку в этом секторе название компании было уже достаточно известным. В следующем месяце бренд National Express East Anglia заменил бренд «One».

Некоторые виды услуг требуют более взвешенного подхода к принятию организационных решений. Например, название Travel West Midlands было хорошо известно пассажирам автобусов и полный отказ от него мог повлиять на доходы. В этом случае было выбрано новое комбинированное название National Express West Midlands.

Подводя итог, целесообразно повторить, что все проведенные мероприятия по продвижению бренда на рынке транспортных услуг опирались на опыт, которым располагала компания в сфере организации перевозок пассажиров. Они адресованы прежде всего владельцам частных автомобилей с целью убедить их в том, что компания обеспечивает строгое выполнение всех расписаний движения и заслуживает доверия. Это позволит привлечь к поездкам в обслуживаемых компанией в Великобритании сообщениях новых пассажиров, что послужит увеличению общих доходов компании и снижению вредного воздействия на окружающую среду.

P. Bunting. Modern Railways, 2008, № 713, p. 46–49.



**Журнал «Железные дороги мира»
и издательство «Интекст»**



ПОИСК И ОБОБЩЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

**о зарубежных рынках и инновациях
в области магистрального и промышленного
железнодорожного, а также городского рельсового транспорта**

**для компаний,
выходящих на внешний рынок,
заинтересованных в инновационных решениях,
ищущих поставщиков комплектующих.**

**Обзоры техники для железнодорожного
и городского рельсового транспорта**

Статистическая информация

**Подборки статей и других материалов
по железнодорожной тематике**

**Заинтересованные организации просим обращаться в редакцию журнала «Железные дороги мира»
по телефону (499) 317-55-65 и электронной почте zdm@css-rzd.ru**