

# Стратегия продаж DBAG

**Железные дороги Германии (DBAG), выполняя программу реструктуризации и модернизации, оптимизируют концепцию продаж в секторе пассажирских перевозок. Стратегические задачи состоят в повышении доходов от продаж при сокращении расходов на эти операции, но с безусловным сохранением высокого уровня обслуживания.**

В последние годы DBAG добились существенного увеличения доходов от пассажирских перевозок в местных и дальних сообщениях. Стабильность позитивной тенденции поддерживается за счет как привлечения новых пассажиров, так и максимального использования рыночного потенциала.

Расходы по продажам также значительно сокращены. Но при этом в 2003–2005 гг. вознаграждение за оказанные услуги и комиссионные сборы сокращены с 16,1 до 10,9%. Предложением более вы-

годных условий приобретения билетов DBAG стремятся мотивировать пользователей самостоятельно покупать билеты — с помощью билетопечатающих автоматов или через Интернет ([www.bahn.de](http://www.bahn.de)).

DBAG предлагают потребителям семь удобных вариантов приобретения билетов:

- на вокзалах крупных и средних станций работают кассовые офисы ReiseZentrum (рис. 1), обслуживаемые собственными сотрудниками DBAG. Офисы ReiseZentrum на вокзалах были и остаются основой

системы продаж билетов, несмотря на уменьшение их доли в общем объеме: по итогам 2005 г. этот традиционный способ обеспечил 37% доходов от продаж по сравнению с 43% в предыдущем году. На 40 крупных вокзалах в офисах ReiseZentrum присутствуют представители агентства DB Reiseland, предлагающие полный комплекс услуг по туристическому обслуживанию;

- продажи через билетные автоматы (рис. 2) в 2005 г. по темпам роста обогнали ReiseZentrum и вышли на второе место. Их доля в доходах от продаж увеличилась до 22%, а в числе проданных билетов — до 56%;

- лицензии DBAG на право продажи билетов имеют 3160 агентств путешествий и 430 независимых агентов, работающих на территории Германии. По этим каналам распространяются в основном более дорогие билеты. Если доля



Рис. 1. Кассовый офис ReiseZentrum на главном вокзале Лейпцига (фото: DBAG, Манн)



Рис. 2. Автоматы для продажи билетов с использованием кредитных или дебетовых карточек на вокзале Ганновера (фото: DBAG, Кох)

агентств в общем числе проданных билетов равна примерно 10 %, то в доходах от продаж она превышает 20 %. Агентства путешествий играют ключевую роль в продаже билетов на поездки с деловыми целями, а также в общении с потенциальными клиентами вне станций и в местах, где DBAG не имеют собственных точек продаж;

- все более популярным становится способ продажи через сеть Интернет. Только за 2005 г. объем продаж по Интернету вырос на 60 %, а их доля в общих доходах достигла 8 %;

- продажи сезонных билетов пригородным пассажирам приносят 5 % всех доходов;

- оплата проезда непосредственно в поездах (рис. 3) дает 3 % доходов. Приобретение билета на борту поездов ICE и InterCity обходится пассажирам приблизительно на 10 % дороже за счет дополнительных сборов;

- на продажи по телефону через специальную службу DB Call Centre приходится 2 %.

### **Контроль за каналами продаж**

Для достижения стратегических целей DBAG приступили в 2001 г. к реализации проекта, направленного на совершенствование контроля за каналами продаж. С 2001 по 2005 г. удалось снизить расходы почти на 200 млн. евро за счет расширения, например, форм обслуживания. Специальная программа инициатив предусматривает дополнительные выгоды пассажирам, приобретающим билеты с помощью билетопечатающих автоматов или через сеть Интернет. Комиссионный сбор для них равен 1,5 евро, или в 2 раза меньше, чем при предварительном приобретении билетов в офисе ReiseZentrum или агентстве путешествий. Есть

также специальное предложение Surf&Rail, которое действует только в случае покупки билета через Интернет и предусматривает скидку 5 евро.

### **Роль ReiseZentrum**

На сети линий DBAG действуют 433 крупных и средних офиса ReiseZentrum. Для снижения расходов в последние 5 лет были закрыты около 400 неэкономичных точек продаж. Однако с появлением альтернативных моделей продаж (в частности, через агентства) DBAG все в большей степени убеждаются, что пассажиры по-прежнему ценят персонализированное обслуживание, и поэтому намерены сохранять офисы ReiseZentrum на крупных станциях как основу системы продаж, формирующую первые впечатления новых пассажиров. Виды поездок, требующих более детального планирования, например ночными поездами, с собственными автомобилями (поездами Autozug), путешествия групповые и в международных сообщениях продолжают играть существенную роль в продажах с личной явкой покупателей.

Пять крупнейших офисов ReiseZentrum — в Берлине, Гамбурге, Франкфурте-на-Майне, Кёльне и Мюнхене — отремонтированы, там создана комфортная атмосфера, оптимальная для внимательного отношения к проблемам пассажиров. Для лучшего обслуживания клиентов и сокращения времени ожидания в 40 крупных центрах работают сотрудники новой специальности reception manager, которые встречают посетителей, выясняют суть вопроса и направляют их к нужной стойке. В контексте контроля за процессом продаж они помогают путешественникам преодолеть начальную неловкость в пользовании билетопечатающими машинами и показывают, как провести процедуру покупки билета.

DBAG особое внимание уделяют контролю за качеством обслуживания. Степень удовлетворения от посещения офиса ReiseZentrum зависит не только от компетентности сотрудников, но и от времени, затраченного на приобретение билетов. При том что компания ориентирована на сокращение собственного персонала в точках продаж (с целью сокращения расходов), в периоды всплеска спроса она прибегает к найму временных работников во избежание очередей.

### Новые концепции

Несмотря на закрытие экономически невыгодных офисов ReiseZentrum, DBAG благодаря ряду мероприятий все же продолжают охватывать практически всю территорию страны. Пассажиры около 70 % станций, затронутых закрытием офисов ReiseZentrum, тем не менее получают персональное обслуживание. С 2003 г. компания не закрыла ни одного офиса, не предусмотрев ему замены.

DBAG финансируют развитие новых концепций продаж в малых точках и поддерживают интересные бизнес-проекты тех, кто желает работать в этой сфере. Около 100 станций с 2003 г. обслуживаются бывшими служащими железных дорог, работающими в статусе частных предпринимателей. Эти приватизированные точки дают в среднем на 15–20 % больше доходов, чем предшествовавшие им офисы ReiseZentrum, поскольку могут более гибко планировать часы работы в зависимости от спроса. Многие агентства DBAG, помимо полного комплекса услуг своей компании, предлагают билеты на местный и региональный транспорт других видов, туристические мероприятия.

Бренд DB Service Store представляет вторую инновационную концепцию, реализованную к концу 2005 г. на 131 станции. Система франшиз DBAG построена анало-

гично применяемой нефтяными компаниями на заправочных станциях. Торговые точки Service Store продают необходимые в пути товары, газеты, табачные изделия и билеты в местах, не охватываемых другими формами продажи DBAG. К 2009 г. предполагается увеличить число точек Service Store до 500.

Еще одна инновационная концепция проходила испытания начиная с конца 2005 г. во Франкфурте. В центре города открыт офис Mobility Centre, который весьма удобен для тех, кто обычно не бывает на железнодорожной станции. Здесь продают билеты на все поезда — от местных до междугородных, кредитные карты BahnCard, сопутствующие товары, предлагают услуги по прокату автомобилей и велосипедов и по другим программам обслуживания, включая организацию туров собственного оператора Ameropa.

### Продажа билетов в реальном времени

Этот способ приобретения билетов, появившийся в 2002 г., пользуется все большей популярностью, особенно у постоянных пассажиров. На сайте компании [www.bahn.de](http://www.bahn.de)

зарегистрированные пользователи могут оформить билеты почти на все поезда дальнего следования в пределах Германии и распечатать его на обычной бумаге в формате pdf.

Проверяя достоверность билета, контролер вводит в мобильное устройство 13-значный транзакционный код (в коротком варианте — 6-значный) используемой для оплаты билета кредитной карты BahnCard. Этот способ признан эффективным и надежным. Случаи ошибочного использования или подделки билетов отмечены в числе менее одного на 1000, т. е. потери доходов в случае продажи через Интернет меньше, чем традиционными способами.

Для ускорения и упрощения процедуры проверки, на которую пока требуется в среднем 70 с, компания испытывает билеты второго поколения. Двухмерный штриховой код, отпечатанный на билете, содержит номер транзакции и считывается мобильными терминалами нового поколения. Это освобождает контролера от необходимости ввода кода вручную.

DBAG планируют договориться о сотрудничестве с железнодорожными администрациями соседних стран, чтобы продавать билеты



Рис. 3. Носимый терминал для продажи билетов в поездах местных сообщений (фото: DBAG, Вебер)

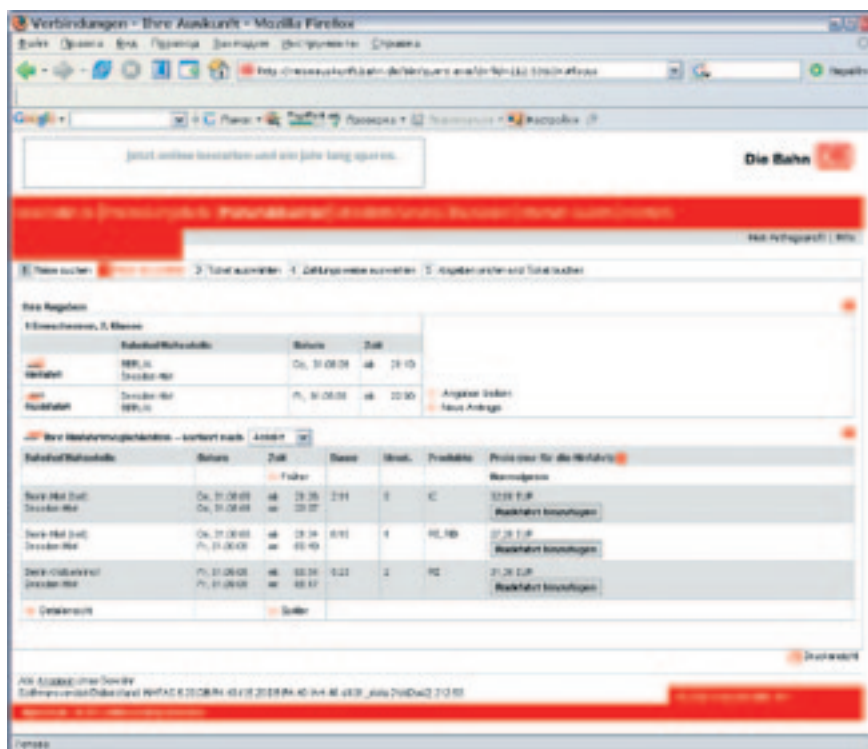


Рис. 4. Окно заказа билетов на сайте DBAG

через Интернет и на международных поезда. Интенсивные эксперименты DBAG и Федеральных железных дорог Швейцарии (SBB) подтвердили возможность создания общей платформы для продаж, которая в перспективе могла бы стать стандартной для стран — членов МСЖД.

Объемы продаж подтверждают своевременность таких планов: в 2005 г. в режиме on-line ежедневно покупалось в среднем 30 тыс. билетов. Сеть Интернет стала четвертым по значимости средством продаж, при этом отличающимся самыми быстрыми темпами роста. С декабря 2004 г. по ноябрь 2005 г. продажи выросли почти на 60%. Особенно поддерживают эту форму продажи пассажиры двух ключевых групп: 23% едущих с деловыми целями и 13% пользующихся сообщениями ICE и InterCity. Сайт [www.bahn.de](http://www.bahn.de) рассматривается не только как платформа для продаж в пределах Германии, его дизайн учитывает и потребности зарубежных

пользователей. Приобрести билеты и зарезервировать место на поездку в пределах Германии частные лица или агентства могут в любой точке мира после регистрации с помощью кредитной карты. Расписание движения поездов и диалог по выбору нужного варианта поездки на сайте DBAG доступны на английском, французском, итальянском и (с февраля 2006 г.) испанском языках.

Компания поощряет также продажи через Интернет третьими сторонами: в будущем необходимая для выбора билетов информация будет интегрирована в сайты компаний воздушного транспорта и другие туристические порталы.

### Специальные предложения

Уделяя много внимания специальным предложениям, DBAG совместно с новыми партнерами проверяют инновационные подходы к продажам. Неожиданно громкий

успех имело специальное предложение в сети магазинов розничной торговли Lidl. В течение нескольких дней в продовольственных магазинах низких цен было продано около 1 млн. билетов с открытой датой стоимостью 49 евро на две поездки по железной дороге в пределах Германии.

Этим мероприятием DBAG привлекли новых пассажиров и, что особенно важно, способствовали отказу общественного мнения от избитого клише: «Поездка по железной дороге — дорогое удовольствие». Кроме того, пассажирские перевозки по железной дороге стали объектом повышенного внимания средств массовой информации, а данная услуга по продаже билетов заинтересовала многие другие компании розничной торговли, что, безусловно, можно рассматривать как дополнительный позитивный эффект этого пилотного мероприятия.

Институциональным потребителям, например крупным компаниям, DBAG предлагают индивидуальные решения, учитывающие конкретные требования к бизнес-поездкам. Пользование порталом [bahn.corporate](http://bahn.corporate) упрощает и ускоряет процесс приобретения билетов и тем самым обеспечивает снижение расходов. Оформляя билеты на сумму не менее 3000 евро в год, потребитель получает право на корпоративные скидки и пользование эффективными инструментами для совершения операций. Примером является сервис [Bahn-Tix](http://Bahn-Tix), предлагаемый корпоративным клиентам с целью экономии времени и денег. Билеты, оформленные в собственном агентстве путешествий компании, можно распечатать в пределах Германии на любой билетопечатающей машине с сенсорным управлением.

*J. Büchy. European Railway Review, 2006, № 2, p. 45 – 51.*