

# Железнодорожный и воздушный транспорт — конкуренция или сотрудничество?

Либерализация рынка пассажирских перевозок дает новые возможности железным дорогам, которые могут стать как дополнением к поездкам, совершаемым с использованием воздушного транспорта, так и конкурирующим вариантом. Современные пассажиры предъявляют новые требования к разным видам транспорта, и от железнодорожных компаний зависит, смогут ли они увеличить свою долю на рынке пассажирских перевозок за счет воздушного и автомобильного транспорта.

Современные деловые люди с плотным рабочим графиком, требующим частых перемещений между городами и странами, например, в масштабах Европы, имеют возможность выбора между разными видами транспорта (автомобильным, железнодорожным или воздушным) в зависимости от требований к скорости, доступности и уровню комфорта поездки.

Рассмотрим такой пример. Житель Франкфурта-на-Майне (Германия) во второй половине дня пятницы получает сообщение о том, что должен в понедельник, в 10 ч утра, быть в Брюсселе на важной встрече. Имеются три варианта поездки.

*Вариант А.* Вылет самолетом компании Lufthansa в 7 ч 25 мин, прилет в 8 ч 25 мин, за 1,5 ч до начала встречи. С одной стороны, ранний прилет может показаться потерей времени, с другой, можно избежать обусловленных часами пик очередей на регистрацию в аэропорту Франкфурта и проверить

электронную почту до начала совещания. Однако остается открытым вопрос, сколько времени потребуется на поездку в такси из аэропорта Брюсселя в утренние часы интенсивного движения на автомобильных дорогах.

*Вариант В.* Поездка в собственном автомобиле в прошлый раз заняла 3,5 ч от двери до двери. Однако неясно, насколько могут сказаться на продолжительности поездки выполняемые в настоящее время работы по реконструкции автомобильной дороги в районе Кёльна.

В таких условиях все более очевидной становится привлекательность *варианта С.* Поезд сообщения DB/Thalys отправляется от вокзала Франкфурт-Главный в 5 ч 10 мин и прибывает на вокзал Брюссель-Южный в 9 ч 35 мин, оставляя достаточно времени на пешую прогулку до пункта назначения. Столь раннее время отправления поезда из Франкфурта на первый взгляд выглядит малопривлекательным, но отправляться из дома в аэро-

порт нужно не намного позже. К тому же в поезде вполне можно подготовиться к мероприятию, не тратя для этого воскресного вечера.

Подобный выбор приходится делать пассажирам во многих европейских международных и междугородных транспортных коридорах: Париж — Брюссель, Гамбург — Берлин, Рим — Милан и других. Понимание своих системных преимуществ дает шанс компаниям-операторам железнодорожного и воздушного транспорта увеличивать долю на рынке пассажирских перевозок, взаимно дополняя друг друга. Европейский рынок стабильно развивается, но темпы его развития ускоряются по мере усиления конкуренции между видами транспорта и внутри них, особенно в сообщениях средней дальности и с пересечением границ. Появление высокоскоростных железнодорожных сообщений, равно как новых бизнес-моделей, сближает воздушный и железнодорожный транспорт с точки зрения длительности поездки и возможностей в сфере оказания бюджетных (по низким ценам) услуг.

Либерализация начиная с января 2010 г. сферы международных железнодорожных пассажирских сообщений открывает новые возможности для всех участников рынка, как старых, так и новых. Но вместе с тем она ставит и новые задачи, для решения которых железнодорожным компаниям стоит изучать опыт воздушного транспорта, который уже прошел через сложный и болезненный процесс либерализации и консолидации.

## Выживание на рынке

Чтобы оценить, каким образом пассажиры, следующие с деловыми целями или на отдых, выбирают вариант поездки, фирма Boston Consulting Group выполнила первый в масштабах Европы анализ рынка путешествий, опросив 13 тыс. чел. в 13 странах. В перечень

вопросов входили следующие: причины выбора того или иного вида транспорта и предпочтения одного вида другому; общее представление о брендах 43 пассажирских операторов, включая железнодорожные компании, обслуживающие дальние сообщения, и воздушные компании, как обычные, так и бюджетные. Результаты опроса подтвердили наличие значительных возможностей для новых компаний в плане увеличения доли присутствия на рынке.

К 2020 г. пассажирам будет предоставлена уникальная альтернатива — совершать поездки между конечными пунктами в поезде быстрее, чем на самолете, почти в половине европейских коридоров с интенсивными воздушными перевозками. Доминирование высокоскоростных поездов Eurostar на рынке перевозок воздушным и железнодорожным транспортом между Лондоном и Брюсселем демонстрирует, насколько конкурентоспособными могут быть железные дороги. Доля Eurostar в этом коридоре выросла с 44% в 2002 г. до 75% в 2008 г. в значительной степени благодаря продлению высокоскоростной линии от тоннеля под Ла-Маншем до Лондона и соответствующему сокращению продолжительности поездки.

Однако компании воздушного транспорта также готовы к новым решениям. Такие компании, как Lufthansa и Air France-KLM, создают соглашения по совместному использованию идентификационных кодов для расширения зон охвата и обеспечения лучших связей со своими узлами. Air France-KLM изучала возможности учреждения собственной железнодорожной операторской компании, в частности, в кооперации с компанией Veolia. В результате путешественники могут получить беспрецедентный перечень вариантов поездки. Помимо изменений со стороны рыночных предложений, конкуренцию

Рейтинг приоритетов для пассажиров разных категорий

Поездка с деловыми целями	Поездка на отдых
Точность соблюдения расписания	Безопасность
Скорость	Точность соблюдения расписания
Безопасность	Скорость
Частота сообщений	Цена
Отсутствие пересадок	Отсутствие пересадок
Комфорт	Комфорт
Доступность и простота	Путешествия за границей
Чистота	Частота сообщений
Время в пути от «двери» до пункта начала поездки (аэропорт/вокзал)	Доступность и простота
Время в пути от пункта окончания поездки до «двери»	Чистота
Путешествия за границей	Удобства в обращении с багажом
Самостоятельность	Самостоятельность
Гибкость	Гибкость
Цена	Время в пути от «двери» до пункта начала поездки (аэропорт/вокзал)
Покой в поездке	Время в пути от пункта прибытия до «двери»
Привычность	Покой в поездке
Пространство для активной деятельности	Привычность
Удобства в обращении с багажом	Обслуживание
Обслуживание	Имидж
Имидж	Окружающая среда

стимулируют и тенденции пассажирских предпочтений со стороны спроса. Обследование показало, например, что предпочтения европейских потребителей, особенно в секторе бизнес-поездок с высоким уровнем комфорта, уже мало отличаются от одной страны к другой. Ключевые критерии при выборе вида транспорта для поездок с деловыми целями или на отдых показаны в таблице.

#### Готовность к переменам

Совокупность происшедших изменений не дает оснований компаниям ни железнодорожного, ни воздушного транспорта полагаться на неизменность когда-то сформировавшейся клиентской базы. Один из важных выводов опроса заключался

в том, что более 30% пассажиров готовы перейти с одного вида транспорта на другой, причем в некоторых странах эта доля доходила до 65%. Учитывая размеры рынка, такая высокая доля пассажиров, готовых к переменам, представляет огромные возможности для альтернативных провайдеров транспортных услуг и потенциальную угрозу для старых.

Многие годы операторы воздушного и железнодорожного транспорта игнорировали роль крупного игрока — частного автомобиля. В Германии и Великобритании, например, число междугородных поездок в личных автомобилях более чем вдвое превышает число совершаемых по воздуху или по рельсам. Вместе с тем более 30% опрошенных водителей заявили, что мог-

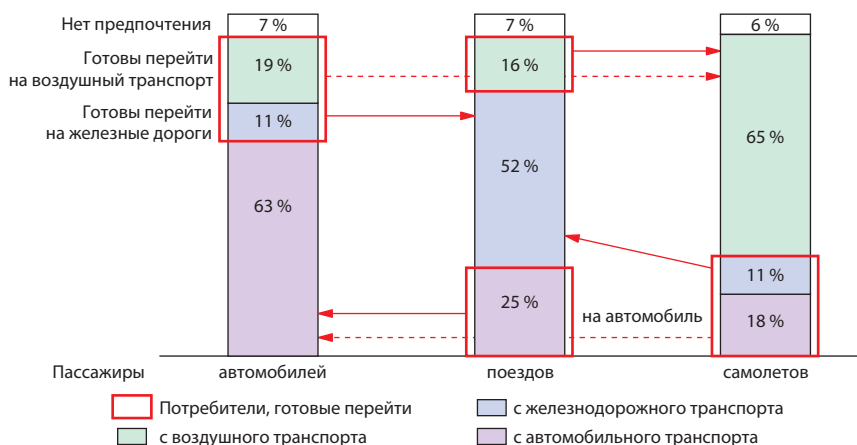


Рис. 1. Готовность отдельных групп пользователей к перемене вида транспорта

ли бы предпочесть общественный транспорт (рис. 1). На результаты анкетирования влиял состав группы опрошенных по виду транспорта (40% пассажиров железных дорог, 40% – воздушного транспорта, 20% – автомобилистов) и виду поездки (50% с деловыми целями и 50% на отдых).

Для железнодорожных операторов потенциал привлечения пассажиров с воздушного транспорта (и наоборот) намного скромнее потенциала привлечения новых пассажиров из числа пользователей частными автомобилями. Если даже малая часть готовых к отказу от автомобилей в поездках на дальние расстояния найдет подходящее предложение, железные дороги и воздушный

транспорт смогут существенно расширить свои рыночные ниши. Проведенное Boston Consulting Group обследование дает основания полагать, что оба сектора могут привлечь намного больше новых пассажиров именно за счет числа пользующихся автомобилями, нежели за счет отвоёвывания рыночных позиций друг у друга.

### Потребности пассажиров

Требования современных пассажиров к поездке распространяются на безопасность, чистоту, удобство, точность и скорость при приемлемой цене. В этот перечень входят базовые требования, которые операторы должны обеспечивать

для сохранения постоянных пассажиров, но для привлечения новых их выполнения недостаточно. Обследование показало, что в большинстве из 13 стран, где проводились опросы, потребители в оценках степени удовлетворенности предоставляемым обслуживанием отдавали предпочтение компаниям воздушного транспорта и только в трех странах их опередили железнодорожные компании (рис. 2). Однако то, что хотя бы в нескольких странах предпочтение все же отдано железным дорогам, говорит о реальности задачи по выходу на столь же высокий уровень для железнодорожных компаний других стран.

Помимо перечисленных базовых критериев, потребители продолжают рассматривать поездку как «жизненный опыт» и имеют твердое мнение о том, чего можно ждать от каждого вида транспорта. Если пассажиру важен опыт эмоционально приятной атмосферы с элементами азарта и утонченности, воздушный транспорт несомненно лидирует. Опрос показал, что железнодорожный транспорт рекомендуют в среднем 62% пользователей, тогда как воздушный – 76%.

В общем случае полет рассматривается как более классный или стильный вариант поездки, чем поезд. Несмотря на неудобства и потери времени, обусловленные прохождением регистрации и предпосадочными процедурами, связанными с безопасностью, и соответствующие очереди в аэропортах, потребители (возможно, иррационально) все еще относятся к самолетам как к более престижному транспортному средству. Это тем более удивительно, что многие услуги, включая регистрацию, обработку багажа, резервирование мест и питание, предоставляются по умолчанию. Тем не менее опрошенные характеризуют воздушный транспорт как более инновационный, динамичный и элегантный, даже если на некоторых рынках на-

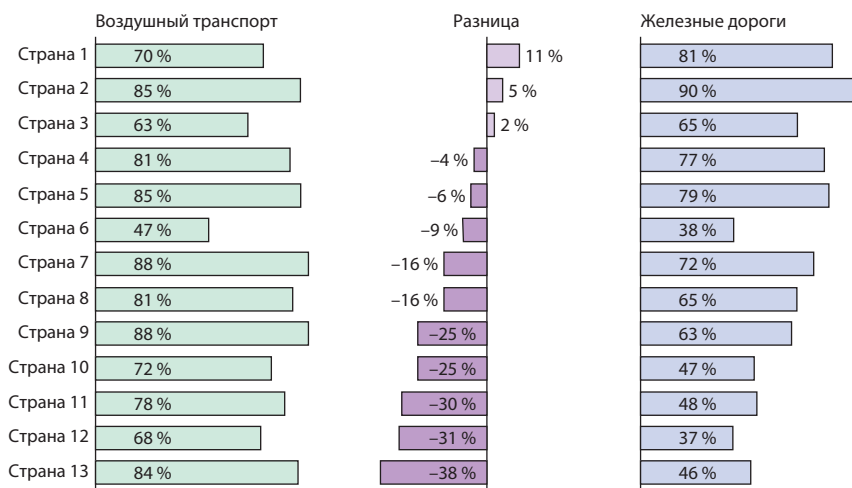


Рис. 2. Степень удовлетворенности пользователей обслуживанием на воздушном и железнодорожном транспорте

блюдается всего несколько различий в предложениях услуг.

Потребители оценивают процедуру резервирования на воздушном транспорте как простую и понятную с точки зрения последовательности выполняемых действий и практически в полном объеме стандартизованную. Они убеждены, что планировать полет в международных сообщениях намного проще, чем поездку по железным дорогам. Отсюда напрашивается вывод о том, что простота резервирования является эффективным дифференцирующим фактором для железнодорожных операторов.

Ряд опрошенных находит, что рельсовый транспорт имеет ряд эмоциональных преимуществ, полагая, что поезда представляют наиболее дружелюбный по отношению к окружающей среде способ преодоления пространства. Тем более удивительно, что этот аспект занимает весьма невысокое место в списке приоритетов (за исключением стран Скандинавии), несмотря на постоянные усилия железных дорог по позиционированию предоставляемых ими услуг как самого экологически чистого транспортного варианта. Путешественники продолжают ассоциировать поезда с более неспешным, комфортным времяпровождением в более дружелюбной атмосфере, чем это возможно в самолете или автомобиле.

По мнению Boston Consulting Group, относительная неудовлетворенность поездками по железной дороге в сравнении с воздушным транспортом проистекает из отсутствия серьезной конкуренции на железных дорогах. Это обстоятельство ведет к слабой сегментации или дифференциации предоставляемого обслуживания. Интересно, что такое состояние на воздушном транспорте отмечалось накануне дерегулирования и появления бюджетных перевозчиков. Относительное разочарование пользователей рельсового транс-

порта может также быть следствием более высокого уровня обслуживания, предоставляемого самыми дорогими авиакомпаниями, но дальнейшая консолидация на воздушном транспорте, вполне вероятно, будет способствовать уменьшению различий между авиалиниями.

### Внимание пользователям

Поскольку пользователям важнее, насколько полно выполняются пожелания в части поездки, нежели каким видом транспорта, рынок остается широко открытым. Конкуренция в таком окружении может проявляться только в одном — в фокусировании внимания на степени выполнения пожеланий потребителей. Исторически компании и воздушного, и железнодорожного транспорта концентрировали усилия на оптимизации эксплуатационных процессов и обслуживаемых сетей. Когда пришлось больше внимания перенести на потребности пользователей, компании обоих видов транспорта сосредоточились в основном на повышении точности соблюдения расписаний. Поскольку пользователи больше внимания стали уделять надежному предоставлению обслуживания в гарантированном объеме, для всех игроков появилось понятие минимального стандартного объема услуг. Следовательно, значимая дифференциация возможна только за счет дополнительных услуг помимо гарантированного всеми уровня.

Более ориентированная на пользователя стратегия начинается с четкого понимания потребностей пассажиров, как осознанных, так и неосознанных, в каждом из критических секторов рынка. Такой подход дает возможность стандартизировать некоторые позиции, сокращая при этом удельные (в расчете на одного пассажира) расходы и высвобождая ресурсы для создания более индивидуализированных

предложений пользователям, готовым заплатить запрошенную цену.

Глубокий анализ структуры клиентской базы компаний поможет идентифицировать приоритетные направления вложения инвестиций — например, насколько больше готовы платить пассажиры за дополнительный комфорт, возможность полноценного использования времени и высококлассное питание на борту.

Понимание тонкостей ценообразования важно не менее, чем понимание потребностей пассажиров. Железнодорожные операторы и авиаперевозчики должны оценивать значимость специфических секторов рынка для собственного бизнеса и понимать, как эти сектора реагируют на инновационные ценовые варианты. Например, скидки для групп пассажиров могут привлечь тех, кто чувствителен к цене билета, а при их отсутствии выберет автомобиль. Инструменты регулирования цен и доходов сверх оптимизированных тарифов на отдельные места могут оказаться привлекательными для таких групп пассажиров, как семьи или студенты, и в конечном итоге стать важным конкурентным преимуществом.

Хотя железнодорожные компании продолжают обслуживать более широкий спектр населения с точки зрения демографии, чем воздушные, максимизировать доходы во всех секторах будет проще с пересмотром структуры тарифов. Воздушные линии все чаще прибегают к дополнительным сборам, например, за перевес багажа, питание, доступ в салоны высшего класса. Железнодорожные операторы могут применить такую же практику.

### Конкуренция на стыке видов транспорта

Многие поездки от двери до двери по-прежнему совершаются и будут совершаться с участием нескольких видов транспорта. Пу-

тешествующим необходимо добираться в аэропорт или на вокзал из дома или офиса и совершать поездки между промежуточными пунктами. Очевидные преимущества получают операторы, которые обеспечивают наиболее удобные трансферные связи между участвующими в поездке от двери до двери видами транспорта, обычно за счет кооперации с другими компаниями.

Операторы междугородных железнодорожных сообщений особенно удачно позиционированы с точки зрения интеграции с другими видами транспорта, включая местные железнодорожные сообщения, потому что они меньше зависят от потерь времени на процедуры безопасности, неизбежные на местных авиалиниях, не говоря уже о структурном преимуществе железных дорог, обусловленном местоположением главных вокзалов, как правило, в центральной части городов.

### Брендинг

В настоящее время существует одна область, в которой железнодорожные операторы еще не достигли приемлемого уровня. Это относится к отсутствию достаточной известности железнодорожных брендов за пределами внутренних рынков. Современный брендинг может трансформировать потребителей со средним уровнем удовлетворенности услугами в явных приверженцев, но для этого брендинг должен быть системой более полной, чем просто серия маркетинговых акций. Операторы должны настраивать бизнес-систему для формирования согласованного опыта путешествий. Брендинг направляет развитие потребительского продукта, определяет мотивацию служащих и масштабы компании. Он позволяет также непрерывно использовать обратную связь с клиентурой для расширения круга предложений и услуг. Например, отели высокого уровня поддерживают

сайты, в частности TripAdvisor, где представляются отзывы потребителей, что позволяет корректировать деятельность и генерировать новые идеи. Сайт позволяет отельерам видеть бизнес глазами своих гостей.

Вопрос бренда становится особенно актуальным, когда перевозчики конкурируют на международном уровне. Однако в эпоху усиливающейся глобализации, как показывает исследование, только несколько железных дорог позиционированы настолько, чтобы распространить свой бренд за пределы национальных границ. Хотя потребители, как правило, отдают предпочтение национальным операторам, все же есть пока незначительное число железнодорожных компаний-операторов, которые реально воспринимаются пассажирами из других стран с большим предпочтением.

В связи с этим железнодорожные операторы, рассматривая возможности выхода на рынки международных перевозок, должны учитывать, что только двум авиакомпаниям удалось успешно позиционироваться за пределами национальных рынков, а именно easyJet и Ryanair. Они предпочли создать новые бренды, отказавшись от национального фирменного стиля. Если лидирующие железнодорожные операторы смогут позиционировать свои бренды на международных рынках, как и многие компании других отраслей, это будет хорошим началом реализации стратегии активной деятельности за пределами национальных границ.

### Планирование роста

Очевидно, что либерализация в секторе европейских международных сообщений дает операторам беспрецедентные возможности, но требует тщательной подготовки соответствующей стратегии. Любой план должен предусматривать несколько ключевых аспектов:

- *рост за счет дифференциации*, а именно выявления групп пользо-

вателей, готовых перейти с автомобильного или воздушного транспорта, и предложения им продуктов и услуг, которых они до настоящего момента еще не получали;

- *развитие предложений до уровня, обеспечивающего лояльность потребителей*, путем селективного развития «транспортного опыта» пассажиров в том направлении, которое позволит выйти на самый высокий уровень их лояльности;

- *ориентация брендинга на усиление бизнеса* возможна только при условии формирования уникального бренда, выходящего за рамки имиджа национального уровня, и гарантии действенности организационной структуры, ориентированной на пользователей;

- *конкуренция за пределами национальных границ* требует тщательной оценки собственных возможностей и потенциала других операторов. Партнерства представляют наиболее приемлемый путь движения вперед;

- *конкуренция между видами транспорта* в виде расширения зоны охвата за счет укрепления связей с воздушными компаниями или другими железнодорожными компаниями-операторами требует учета возможной асимметрии выгод в пределах страны и за рубежом.

При очевидной привлекательности новых возможностей на европейском рынке не стоит забывать, что либерализация выравнивает условия для всех конкурентов. Между тем опыт дерегулирования сектора воздушного транспорта показывает, что на рынке есть место только для ограниченного числа крупных операторов международных сообщений. Многие национальные компании вышли за пределы естественных рынков без обоснованных расчетов, результатом чего стал процесс консолидации.

P. Ulrich, S. Duranton, M. Koehler. *Railway Gazette International*, 2009, № 5, p. 27–30.