

Леонид Комаров: У нас – скоропорт, как помидоры и рыба

Пассажирские перевозки требуют оперативного управления, считают в ФПД: стоит промедлить – и товар ждет судьба некоторых продуктов питания

РЕФОРМА

Татьяна Комендант

В конце августа правление компании рассмотрит концепцию создания пассажирской компании – дочернего общества ОАО «РЖД».

Накануне мы встретились с Леонидом Комаровым (на снимке), заместителем генерального директора Федеральной пассажирской дирекции, на базе которой будет создаваться новая «дочка», и попросили рассказать, какие преобразования ожидают службу.

– Еще в 2001 году в постановлении правительства о реформировании железных дорог было заявлено, что ФПД должна стать самостоятельной компанией, вопрос только, в какой форме, – напомнил Леонид Константинович. – Сегодня уже можно утверждать: только дочернее общество РЖД может обеспечить тот уровень эффективности, который необходим для качественного исполнения функций по перевозке пассажиров.

– Почему так категорично?

– Самостоятельная государственная компания не сможет привлечь большой объем средств на покупку новых вагонов. А обновлять основные фонды необходимо в кратчайшие сроки. РЖД обладают сегодня высокой финансовой репутацией, высоким кредитным рейтингом, что позволит привлечь значительные ресурсы на выгодных условиях. Это в первую очередь.

Во-вторых, поезда курсируют по инфраструктуре РЖД, и нужна поддержка нашей материнской компании, чтобы обеспечить необходимые объемы перевозок. Особенно в пиковые периоды – летом или в праздничные дни, когда вся сеть работает в интересах пассажирских перевозок, пропуская в первую очередь пассажирские составы, предоставляя необходимое количество локомотивов, в том числе грузовых, на эти пиковые перевозки.

Такое взаимодействие возможно только в рамках отношений дочерней и материнской компаний. Не секрет, что основным источником прибыли РЖД являются грузовые перевозки, объем их тоже растет.



ФОТО СЕРГЕЯ ТРУНИНА

Поезд ушел, и свободные места не вернешь на склад!

А вот такие пиковые пассажирские перевозки заставляют откладывать часть грузовых перевозок. И если это будет другая компания, то вопрос уже не будет так просто решаться.

– Если грузовые перевозки более выгодны, найдутся ли инвесторы, заинтересованные в пассажирских перевозках?

– Они сегодня менее выгодны только потому, что государство сдерживает рост тарифов на основную часть перевозок – на плацкартные и общие вагоны. Это хорошо для пассажиров, но плохо для нас, потому что приводит к возникновению убытков.

Правда, руководству РЖД удалось добиться того, что уже второй год идет частичная компенсация из бюджета. В прошлом году было получено 40 процентов от убытков, возникающих в результате регулирования тарифов. В этом планируется 60. На следующий год предполагается стопроцентное покрытие таких убытков.

И тогда данный вид бизнеса будет обладать нормальной рентабельностью, позволяющей привлекать инвесторов.

– Что изменится в работе пассажирского комплекса дальнего следования от смены вывески?

– Для того чтобы наши поезда всегда уходили с максимальной загрузкой, нужно оперативно управлять продажами каждого поезда. Где-то давать скидки, где-то осуществлять льготные программы, где-то давать дополнительную рекламу и т.д. То есть это как скоропортящийся товар. Вот сегодня привезли его, и продать его надо сегодня или завтра, а послезавтра он уже пропал. Если поезд ушел неполный, свободные места нельзя вернуть на склад и продать попозже, когда будет спрос.

– Как это возможно? У людей ведь разные планы, у каждого свой резон ехать именно сегодня, а не завтра...

– Это не только возможно – так делается во всем мире. Например, в Великобритании на железнодорожном маршруте Манчестер – Лондон стоимость билета 1-го класса может меняться до десяти раз в день. Цена в 11 часов утра, когда нет спроса, в 10 раз ниже, чем в пиковое время в 6 часов вечера.

Вот это и называется – управление скоропортящимся продуктом. Хочешь заполнить поезд в то время, когда мало кто хочет ехать, – дай скидку 90 процентов. Пустой вагон все равно гонять еще убыточнее. Каждый состав, вагон каждый раз должен управляться таким образом. Только тогда мы добьемся того, чтобы у нас максимально эффективно использовался подвижной состав.

С другой стороны, возможны случайные всплески спроса, которые обусловлены погодными условиями, праздниками, спортивными соревнованиями и т.д. В этом случае мест всем может не хватить, будут недовольные. Надо к этому спокойно относиться.

Например, в Германии в первом классе – самом дорогом – в час пик люди сидят на полу. Бизнесмены! Потому что не позаботились заранее, не пришли вовремя, не смогли получить места, поэтому покупают билет и сидят на полу. Между прочим, не пишут жалобы! А у нас бы уже выгнали с работы несколько человек, если бы такое произошло.

– Но это же надо мгновенно анализировать информацию, принимать решения. У нас есть такая возможность?

– У нас пока нет такой практики. Если на маршруте Манчестер – Лондон цена меняется 10 раз в день, то у нас – 25 раз в год. При этом у англичан разброс цены в течение дня может достигать восьми раз, а наш график гибкого регулирования сегодня позволяет нам менять цену от 0,45 (такой коэффициент у нас действует на 9 Мая) до 1,46 (для новогодних перевозок). Представьте, разницу – восемь раз в день и от 0,45 до 1,46 в год!

И изменения наших тарифов происходят на сети одновременно. А управлять надо каждым поездом и каждым вагоном, в каждом регионе, каждый день недели, каждый час.

К примеру, в компании «Аэрофлот» 100 самолетов, в его департаменте маркетинга

– 140 человек. Только управление «Аэрофлот-Бонус» – 40 человек. В ФПД 24 тысячи вагонов, каждым из которых надо управлять как отдельным бортом самолета. Или, по крайней мере, каждым поездом. У нас 470 круглогодичных поездов и 175 сезонных. Самолет летит от точки до точки, совершая ну максимум 1 – 2 посадки. А сколько остановок делает поезд! Но равномерной загрузки надо добиваться по всему маршруту.

Представьте, объем маркетинговой работы. Масштаб не сопоставим ни с каким другим транспортным бизнесом не только в России, но и, может быть, в мире. 645 поездов! И каждый идет по определенному маршруту, в среднем тысячу километров. Каждый из них на эту тысячу имеет, предположим, десять остановок. Значит, загрузка поезда меняется в зависимости от каждого перегона, от каждого вагона.

Допустим, поезд вышел из Новосибирска в пятницу вечером с максимальной загрузкой – значит, цена вот в этом конкретном вагоне должна быть одна. Но если он пришел в Омск в субботу утром, где уже нет такого спроса, то в этом же вагоне цена на промежутке, предположим, Омск – Свердловск, должна быть уже совсем другая, чтобы привлечь людей.

– Что нужно, чтобы создать такую систему?

– Мотивировать персонал. Люди, которые управляют, начиная с проводников, начальников поездов, наши участки, вагонные депо – должны не только нести ответственность, но и быть заинтересованы в результатах своего труда.

– То есть оплата работников должна зависеть от экономических результатов, а не от количества поездок и тому подобного?

– Конечно. Сегодня эта зависимость обобщенная – например, региональной дирекции в целом. Должен быть менеджер поезда. Он должен знать о поезде все – сколько продано билетов, какие цены, каково население, каково состояние вагонов, какая там поездная бригада, какие дополнительные услуги в поезде и т.д. Из работы таких менеджеров и будет складываться результат пассажирской компании в целом.

– Как скоро планируется выделение дочерней организации?

– Предполагается, что Федеральная пассажирская компания будет создана к концу 2009 года.