

Губанова А. А., ведущий технолог Управления маркетинга
ОАО «Федеральная пассажирская компания», г. Москва,
nutix@inbox.ru



РОЛЬ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

В условиях ужесточения конкуренции огромное значение приобретают механизмы, направленные на повышение конкурентоспособности предприятий. Одним из направлений достижения данной цели является предложение потребителям новых видов услуг. При этом источником новых идей в большинстве случаев выступают открытые инновации. В статье рассмотрен пример использования инноваций в деятельности предприятий железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, открытые инновации, бенчмаркинг, пассажирские перевозки.

Введение

Современные условия деятельности предприятий, характеризующиеся динамичностью внешней среды, усилением конкуренции, значительным уровнем развития техники и технологии, предопределяют необходимость управления такой категорией, как конкурентоспособность организации, ее товаров и услуг.

Конкурентоспособность предприятия отражает его возможности в условиях активного развития конкуренции достигать свои главные цели — экономическую прибыль и рост. Это возможно только при комбинации различного рода конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества представляют собой активы и различные характеристики предприятия, дающие ему преимущества над конкурентами.

Впервые концепцию конкурентных преимуществ обосновал М. Портер¹. Его концепция «пяти сил», определяющих конкуренцию в отрасли, основана на анализе воздействия на предприятие важнейших факторов внешней среды, к которым он отнес покупателей, поставщиков, отраслевых конкурентов, потенциальных конкурентов и товары-субституты. Компания в ответ на влияние данных факторов создает различные конкурентные преимущества.

М. Портер выделил три группы конкурентных преимуществ².

Преимущества низкого ранга (сырье, дешевая рабочая сила, масштабы произ-

¹ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 453 с.

² Там же.

водства и т. п.) придают фирме недостаточную конкурентоспособность, так как эти ресурсы широко распространены и доступны другим участникам рынка.

Преимущества среднего ранга. Такими преимуществами могут являться цели и мотивация владельцев, менеджеров и персонала фирмы. Кроме того, в данную группу входят конкурентные преимущества, связанные с региональным аспектом: расположение компании в той стране или регионе, где присутствуют специализированные ресурсы и навыки.

К конкурентным преимуществам **высокого ранга** относятся хорошая репутация предприятия, квалифицированный персонал, эффективный маркетинг, основанный на использовании современных технологий и подходов, наличие патентов, ведение компанией долговременных НИОКР. В отличие от остальных групп конкурентные преимущества высокого ранга характеризуются более длительным периодом активного использования и позволяют компаниям получать большую прибыль.

Особое место среди преимуществ высокого ранга занимают инновации. По мнению М. Портера именно совершенствование и обновление — непрерывный процесс, который позволяет создавать наиболее важные конкурентные преимущества³. Согласно проведенному Портером анализу наиболее развитых стран, постоянная реализация обновления производства на основе новшеств является источником устойчивых конкурентных преимуществ.

Именно инновационная поддержка различных отраслей экономики является одним из приоритетов развития России. Так, на выступлении в государственной думе с отчетом о деятельности Правительства РФ за 2010 год 20 апреля 2011 года пре-

мьер-министр В. В. Путин отметил: «Россия должна стать по-настоящему конкурентоспособной страной. Это базовое требование и к государству, и к бизнесу. За предстоящее десятилетие надо увеличить долю инновационной продукции в общем объеме производства с сегодняшних 12% до 25–35%»⁴.

Для обеспечения деятельности, способствующей инновационному развитию предприятий, необходимо четко осознавать, что представляют собой инновации, и какие механизмы их создания на сегодняшний день являются наиболее эффективными.

Инновации

Понятие «инновация» было введено в оборот английским экономистом Й. Шумпетером в 30-х гг. XX века как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности⁵.

В настоящее время понятие инноваций вышло за рамки экономической теории: инновации стали рассматриваться в качестве важнейших практических инструментов бизнеса. Инновационная деятельность, будучи непрерывным процессом, является одним из важнейших факторов обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, инновация как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятия — это продукт, технология, метод, обладающий определенной научно-технической новизной, полезный для потребителя и несущий в себе значительный потенциал коммерциализации.

Часто возникает спор о том, что представляет собой инновация, является ли ус-

³ *Философова Т. Г.* Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. С. 18.

⁴ Отчет о деятельности Правительства РФ за 2010 г. 20 апреля 2011 года.

⁵ *Васильев В. П.* Управление инновациями: учеб. пособие. — М.: Дело и Сервис, 2011. С. 7.

вершенствование продукта или услуги инновацией. Если какая-то услуга или продукт не производились предприятием, но существовали на рынке, это инновация или нет?

Ответы на эти вопросы заложены в классификации инноваций.

Так, например, консалтинговой компанией *Booz Allen & Hamilton* инновации подразделяются на шесть категорий по степени их новизны для компании-производителя⁶:

1) товары мировой новизны: новые товары, появление которых ведет к формированию особого рынка;

2) новые для фирмы товары: новые продукты, которые позволяют компании выйти на новые товарные рынки;

3) новые для фирмы товары, дополняющие ее товарную линию;

4) новые товары с улучшенными характеристиками или с более высокой, по мнению потребителей, ценностью за счет модификации и усовершенствования;

5) товары, предназначенные для новых групп потребителей;

6) новые товары, обладающие такими же свойствами, как и их предшественники, но предлагаемые потребителям по более низким ценам.

Таким образом, под инновациями обычно подразумевают товары, услуги и механизмы, новые как для страны, так и для отрасли или отдельной компании.

Источники инноваций

Важным вопросом применения инновационных механизмов в деятельности любого предприятия является выбор между источниками получения новых идей: это могут быть как закрытые, так и открытые инновации или же комбинация этих двух видов.

До 80–90 гг. XX века в мире господствовал подход, согласно которому акцент в поиске инноваций делался на внутренние источники: собственные исследовательские

центры или подразделения, связанные с НИОКР — это так называемые закрытые инновации⁷.

В настоящее время во многих отраслях логика, в основе которой лежала внутренняя ориентация преимущественно на силы предприятия при создании новых видов товаров, услуг и механизмов работы, устарела. Это в значительной степени связано с активным развитием сферы коммуникаций, наличием избыточного количества знаний во внешней среде организации: компаниям не надо искать нужную для себя информацию в специализированных изданиях, достаточно «войти» в глобальную сеть и парой щелчков компьютерной мыши получить необходимую информацию.

Если компания хочет создать эффективную технологию в мире избыточного количества знаний и компетенций, она найдет много полезного для себя и за пределами своей компании. Причем это не означает, что компания не сможет сама создать необходимое знание, просто выгоднее воспользоваться чужими наработками. В пользу открытых инноваций говорит еще один факт: исследователям довольно часто требуется длительное время, чтобы получить полезные результаты, в то время как стратегии компании меняются быстрее, опережая динамику базовых исследований. Компания не может ждать, пока появятся внутренние технологии; наоборот, она должна получить доступ к тому, что ей необходимо, что уже создано за пределами организации.

Таким образом, полезные знания и идеи, широко распространенные во многих отраслях, должны использоваться предельно оперативно, если компания не хочет, чтобы они были потеряны. Эти факторы породили новый подход к инновационному развитию — так называемые открытые инновации.

На сегодняшний день основное внимание компаний сосредоточено именно на от-

⁶ Booz Allen & Hamilton: <http://www.boozallen.com>.

⁷ Чесбро Генри. Открытые инновации / Пер. с англ. В. Н. Егорова — М.: Поколение, 2007. — 336 с.

Таблица 1

Источники информации для выработки инновационной политики

Источники информации	Добывающие, обрабатывающие производства, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, %	Связь, деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, оптовая торговля, %
Внутренние источники	14,2	14,1
Внутренние источники организации	10,0	8,7
Организации в состав группы, в которую входит компания	4,2	5,4
Внешние источники	55,9	48,5
Потребители товаров, работ, услуг	11,3	10,5
Выставки	7,1	5,3
Интернет	6,9	7,1
Поставщики оборудования, материалов, комплектующих, программных средств	6,1	5,2
Конкуренты в отрасли	5,2	4,9
Научно-техническая литература	5,2	3,4
Научные организации	4,5	2,5
Конференции, семинары, выставки	3,6	3,7
Консалтинговые, информационные фирмы	1,4	1,5
Другие источники	4,6	4,4

крытых инновациях. Способность быстро меняться, гибко реагировать на полученные извне знания, применять их — становится ключом к успеху инноваций и получению выгоды от тех знаний, которые создаются внутри компании.

Еще более прогрессивным способом является сочетание открытых и закрытых инноваций. Компании, использующие такой подход, активно применяют внешние технологии при сохранении важной роли НИОКР.

Какие же источники информации наиболее часто используются российскими компаниями? Ответ на этот вопрос дают ста-

тистические данные, опубликованные Росстатом.

Так, в 2007 г. около 14% организаций в России в качестве основных источников информации для выработки инновационной политики указали внутренние источники информации (табл. 1)⁸.

При этом от 49% до 56% компаний в зависимости от сферы деятельности отдали предпочтение внешним источникам инноваций. Причем первое место по популярности принадлежит потребителям товаров и услуг. Как отметил Б. Уэйланд: «В настоящее

⁸ Росстат: <http://www.gks.ru>.

время система определений изменилась. Сегодня единственной ценностью следует считать отношения с клиентом»⁹. Именно на потребителей должна быть ориентирована деятельность компании. Главным образом, потребительские предпочтения должны определять направления инновационного развития организаций.

Вторыми по полярности внешними источниками получения новых знаний являются выставки и интернет.

На долю идей, полученных от конкурентов, приходится около 5% инноваций.

Открытые инновации в ж/д транспорте

По мнению Г. Чесбро: «Те компании, которые не занимаются инновациями, прекращают свою деятельность»¹⁰. Это высказывание в определенной степени справедливо и для компаний, относящихся к субъектам естественных монополий.

Так, к субъекту естественной монополии отнесена Федеральная пассажирская компания (далее ОАО «ФПК»), созданная в 2010 г. в рамках третьего этапа структурной реформы железнодорожного транспорта России. Данной компанией обеспечивается подавляющее большинство перевозок пассажиров железнодорожным транспортом дальнего следования. Стоит отметить, что необходимость инновационного развития ОАО «ФПК» связана с возрастанием как внутривидовой (главным образом с частными перевозчиками и высокоскоростными поездами), так и межвидовой конкуренции (конкуренция с воздушным и автобусным транспортом).

В результате активного развития альтернативных видов транспорта железнодорож-

ный транспорт из года в год теряет свои позиции (рис. 1).

В частности, демонстрируя наибольший прирост объемов перевозок, воздушный транспорт увеличил свою долю рынка с 39% в 2005 г. до 47% в 2009 г., при этом доля железнодорожного транспорта сократилась с 54% до 47%¹¹.

Существующая тенденция опережающего роста объемов воздушных перевозок, согласно Транспортной стратегии РФ на период до 2030 г., сохранится и в будущем: ежегодный темп прироста перевозок воздушным транспортом составит 5,6%. Аналогичный показатель для железнодорожного транспорта — 0,6%, для автобусного — 1,7%¹².

Таким образом, перед компанией остро стоит задача удержания существующих клиентов, повышения их мобильности на железнодорожном транспорте, а также привлечения новых потребителей.

Достижение этой цели возможно при помощи разнообразных механизмов: например, путем создания программы лояльности, внедрения системы управления доходностью (известно, что пассажиры железнодорожного транспорта весьма чувствительны к изменениям цены) и т. д. Но наиболее привлекательным является предложение тех услуг, которые будут востребованы пассажирами, позволят создать дополнительную потребительскую ценность уже предоставляемых услуг и, в конце концов, привлечь новых пассажиров.

Для определения потенциальных услуг, обладающих значительной потребительской ценностью и способных придать важное конкурентное преимущество железнодорожному транспорту, целесообразно воспользоваться опытом иностранных железнодорожных перевозчиков.

⁹ См.: Котлер Филипп. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 155–156.

¹⁰ Чесбро Генри. Открытые инновации / Пер. с англ. В. Н. Егорова — М.: Поколение, 2007. — С. 27.

¹¹ Росстат: <http://www.gks.ru>.

¹² Транспортная стратегия РФ на период до 2030 г. (утверждена Постановлением Правительства РФ от 22 ноября 2008 г. № 1734-р).

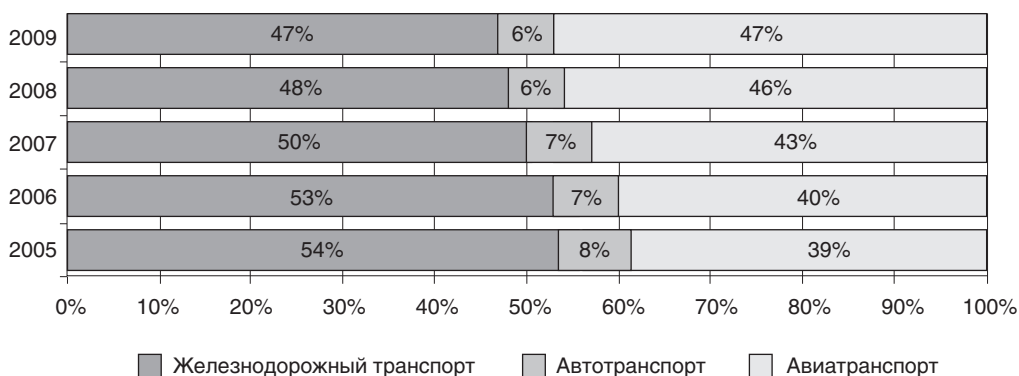


Рис. 1. Структура рынка пассажирских перевозок в дальнем следовании

В данном случае источником открытых инноваций послужат потенциальные конкуренты, а в качестве основного метода поиска новых идей будет использован бенчмаркинг.

В ходе проведения бенчмаркинга, где объектами анализа выступала деятельность иностранных железнодорожных операторов, таких как *VR* (Финские железные дороги), *DB* (Немецкие железные дороги), *Amtrak* (Национальная железнодорожная пассажирская корпорация США), *Trenitalia* (Итальянские железные дороги), *SJ* (Железные дороги Швеции), *SNCF* (Национальная компания железных дорог Франции), *УЗ* (Украинские железные дороги), определены возможные направления инновационного развития ОАО «ФПК» в рамках рассматриваемого подхода.

1. Предложение услуг, способствующих более быстрому и удобному приобретению билетов: расширение каналов сбыта, использование мобильных устройств в качестве источников хранения информации о факте приобретения проездного документа (индивидуальный штрих код) и т. д.

2. Предложение услуг до и после поездки: комплексный проездной документ на поезд и другой вид транспорта, трансфер, бронирование гостиниц, аренда автомобилей.

3. Предложение новых дополнительных услуг во время поездки: интернет, телеви-

дение, информационно-справочные услуги, заказ такси.

Кроме того, примером дополнительной услуги, помимо перечисленных, может быть перевозка автомобилей потребителей в составе пассажирских поездов. Данная инициатива нашла широкое распространение среди иностранных железнодорожных операторов: *DB*, *Trenitalia*, *Amtrak*, *SNCF*, *УЗ*.

Amtrak (национальная железнодорожная пассажирская корпорация США).

В США пассажирские поезда, в состав которых включены вагоны по перевозке автомобилей пассажиров, курсируют по единственному маршруту: между станциями Лортон (штат Вирджиния) и Сэнфорд (штат Флорида). Промежуточные станции расписанием движения поезда не предусмотрены. Весь маршрут в 1376 км поезд проходит за 17,5 часов (рис. 2)¹³.

Фактически данный маршрут связывает столицу США, Вашингтон, с одним из крупнейших городов южного побережья: расстояние между Вашингтоном и Лортоном составляет порядка 30 км, между Сэнфордом и Орландо — 43,5 км.

Поезд, в состав которого входит 40 вагонов (вагоны для пассажиров, вагоны-рестораны, двухэтажные вагоны для автомобилей вместимостью 8 единиц каждый), курсирует по данному маршруту ежедневно.

¹³ Amtrak. <http://www.amtrak.com>.



Рис. 2. Маршрут следования поезда, в состав которого включены вагоны по перевозке автомобилей пассажиров (США)

Пассажир имеет возможность совершить путешествие в вагоне с местами для сидения, в стандартном вагоне (двуместные купе), семейном вагоне (четырёхместные купе) и вагоне класса «Люкс» (двуместные купе с душем). Приобретение билета на провоз автомобиля является обязательным, при этом группа пассажиров может провозить один автомобиль.

График движения данного поезда — «зеркальный»: поезд отправляется в 16:00 и прибывает в 9:30.

Прием автомобилей начинается за 4 часа 30 минут до отправления поезда и заканчивается за 1 час. Пассажир доставляет автомобиль к специальной площадке на платформе, где машине присваивается определенный номер, специалисты осматривают автомобиль на предмет наличия внешних повреждений. По прибытии среднее время разгрузки автомобилей составляет 2 часа.

Проект по перевозке пассажиров и автомобилей в сообщении Лортон — Сэнфорд оказался весьма успешным. В 2010 г. объем перевозок поездом составил 244 252 пассажиров (около 335 пассажиров за рейс), увеличение к предыдущему году — 4,8%. Доход

от курсирования поезда составляет порядка 61 млн долларов¹⁴.

Успех проекта связан со значительными преимуществами услуги по перевозке автомобилей пассажиров по сравнению с самостоятельной поездкой. Стоимость провоза автомобиля и поездки пассажира в вагоне с местами для сидения лишь на 40\$ превышает затраты, которые понесет пассажир, совершая поездку самостоятельно. Кроме того, выбирая поезд, пассажир значительно экономит время.

Доля затрат пассажиров на перевозку автомобиля в общем тарифе составляет 30–52% (табл. 2).

Вместе с тем поезд, курсирующий между станциями Лортон и Сэнфорд, является единственным проектом в США по перевозке пассажиров и их автомобилей в одном поезде. Другие маршруты, по которым организовывалось курсирование таких поездов, оказались нерентабельными.

Deutsche Bahn AG (железные дороги Германии). Услуги по перевозке автомоби-

¹⁴ Википедия. Auto Train. http://en.wikipedia.org/wiki/Auto_Train.

Таблица 2

Структура затрат на перевозку автомобиля в общей стоимости проезда

	Стоимость при поездке одного пассажира, \$	Доля затрат в общем тарифе, %	Стоимость при поездке двух пассажиров, \$	Доля затрат в общем тарифе, %
Провоз автомобиля	157	52	157	35%
Поездка пассажира в вагоне с местами для сидения	146	48	292	65
Итого	303	-	449	-
Провоз автомобиля	157	36	157	29
Поездка пассажира в стандартном вагоне (2 места для лежания), выкуп купе целиком	283	64	376	51
Итого	440	-	533	-
Провоз автомобиля	157	30	157	25
Поездка пассажира в купе класса Люкс (2 места для лежания + душ), выкуп купе целиком	373	70	473	75
Итого	530	-	630	-

лей пассажиров предоставляются немецкой железной дорогой как внутри страны, так и в международном сообщении (в сообщении с Францией, Италией, Австрией и Хорватией). В Германии для предоставления услуг по перевозке автомобилей пассажиров оборудованы следующие терминалы: Дюссельдорф, Гамбург, Хильдесхайм, Лёррах, Мюнхен, Ной-Изенбург¹⁵.

Реализация данной услуги, как и в случае с *Amtrak*, осуществляется по интернету, причем перед оплатой формируется отчет с понятным описанием условий поездки и перевозки, с указанием времени погрузки/разгрузки машины. Интерактивная карта маршрутов и вся сопутствующая информация о станциях, маршрутах, процессе погрузки/разгрузки автомобилей, условиях пе-

ревозки изложена на шести языках на соответствующих интернет-страницах.

При рассмотрении наиболее популярного маршрута Берлин — Мюнхен (550 км) доля затрат на перевозку автомобиля в расчете на одного пассажира составляет 46–52%.

SNCF (национальная компания железных дорог Франции). Услуга по перевозке автомобилей пассажиров предоставляется также Французской железной дорогой — *SNCF*. Во Франции на сайте *SNCF* купить билет для автомобиля в режиме он-лайн не представляется возможным, основной канал продажи — через телефонного оператора. *SNCF* представляет услугу по перевозке автомобилей пассажиров в 13 направлениях из Парижа и 25 направлениях между другими городами. Стоимость перевозки колеблется от 50 до 230 евро в зависимо-

¹⁵ Deutsche Bahn AG. <http://www.bahn.de>.

сти от веса, габаритов автомобиля и маршрута¹⁶.

Внедрение открытой инновации в ОАО «ФПК»

ОАО «ФПК», используя опыт других перевозчиков, планирует внедрить услугу по перевозке автомобилей пассажиров в поездах. Для определения востребованности данной услуги по отдельным направлениям проведено анкетирование пассажиров поездов дальнего следования. Средняя доля пассажиров, заинтересованных в услуге, составляет порядка 2–4%.

При этом наибольший интерес реализация данной инициативы вызвала у пассажиров, регулярно совершающих поездки по маршруту Москва — Хельсинки: треть пассажиров от общего числа опрошенных весьма заинтересованы в услуге по перевозке автомобилей.

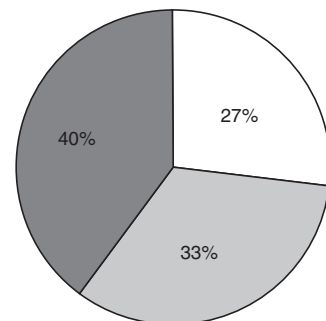
Направление Москва — Хельсинки является весьма перспективным, так как характеризуется значительным спросом и высокой доходностью перевозок. Данный факт связан с тем, что основную долю в перевозках по маршруту Москва — Хельсинки занимают поездки пассажиров с деловыми (B2B сегмент) и туристическими целями, что косвенно подтверждает наличие платежеспособного неэластичного спроса.

Общий объем рынка пассажирских перевозок по данному маршруту в 2009 г. составил порядка 450 тыс. поездок.

По данным Северо-Западного таможенного управления (СЗТУ), всего за 2009 год через международные автомобильные пропускные пункты проследовало 1,2 млн легковых автомобилей, из них порядка 6% — в сообщении Москва — Хельсинки. Если предположить, что в каждом автомобиле поездку совершали 2–3 человека, общий объем перевозок автомобильным транспортом

по данному направлению составил порядка 180 тыс. пассажиров в год.

Второе место по объемам перевозок принадлежит железнодорожному транспорту — доля перевозок, обеспеченных поездами, следующими в сообщении Москва — Хельсинки, составила по экспертным оценкам около 33% (рис. 3).



□ Воздушный транспорт ■ Железнодорожный транспорт
■ Автобусный транспорт

Рис. 3. Структура рынка пассажирских перевозок в сообщении Москва — Хельсинки

Авиакомпаниями «Аэрофлот» и *Finnair* по данному маршруту перевезено около 121 тыс. пассажиров. Таким образом, доля воздушного транспорта в 2009 г. составила 27%¹⁷.

Учитывая, что значительная часть пассажиров выбирает поездки на личном автотранспорте (по причине большей мобильности данного вида транспорта при перемещении по территории Финляндии), предложение услуги по перевозке автомобилей позволит ОАО «ФПК» привлечь дополнительных пассажиров, совершающих поездки по данному направлению преимущественно на личном автотранспорте.

Согласно исследованию, проведенному методом телефонного опроса жителей Москвы, совершивших за последний год хотя бы одну поездку на расстояние свы-

¹⁶ SNCF. <http://www.sncf.fr>.

¹⁷ Аэропорт Хельсинки. <http://www.helsinki-vantaa.fi/more-information/Helsinki-Airport-in-brief>.

ше 250 км, выявлено, что ряд пассажиров предпочитает вид транспорта, отличный от того, который обычно используется ими для совершения поездок.

Так, 30% респондентов, которые пользуются личным автомобилем, предпочли бы совершить свою следующую поездку на другом виде транспорта. При этом железнодорожным транспортом хотели бы воспользоваться 10% таких респондентов (рис. 4). Таким образом, минимальный прирост спроса на услуги железнодорожного транспорта в сообщении Москва — Хельсинки за счет перехода с автомобильного транспорта может составить около 18 тыс. поездок в год.

Необходимым условием при организации новой услуги является удовлетворение запросов потенциальных клиентов. Поэтому в ходе проведения опроса определены основные характеристики услуги по перевозке автомобилей пассажиров.

Одним из основных неценовых параметров, способных оказать значительное влияние на привлекательность данной услуги, является время, за которое пассажир будет иметь возможность сдать свой автомобиль для погрузки в вагон.

В то время как иностранные железнодорожные операторы открывают прием автомобилей пассажиров за 4 часа до отправ-

ления пассажира, около 50% российских пассажиров, заинтересованных в услуге, хотели бы иметь возможность размещать автомобиль в вагон-гараж более чем за сутки до отправления поезда, 11% — за 12–14 часов, 6% — за 6–11 часов, 28% — за 3–5 часов. Лишь 6% пассажиров высказались за возможность размещать свой автомобиль в вагон-гараж менее чем за 3 часа до отправления поезда (рис. 5).

В ходе исследования выявлена значительная неравномерность спроса по дням недели.

В направлении Москва — Хельсинки наибольший спрос на предлагаемую услугу отмечен по понедельникам (услугой воспользуется 45% пассажиров) и пятницам (25% респондентов). Таким образом, с учетом колебания спроса в зависимости от дня недели пик перевозок придется на понедельник — 45% (рис. 6).

В направлении Хельсинки — Москва наибольший спрос на предлагаемую услугу отмечен по пятницам и воскресеньям (услугой воспользуется по 33% пассажиров целевого сегмента).

Немаловажным фактором, влияющим на величину спроса, является стоимость услуги по перевозке автомобилей. В данном случае особое значение имеет грамотно вы-



Рис. 4. Вид транспорта, предпочитаемый пассажирами, чаще всего совершающими поездки на дальние расстояния автомобильным транспортом

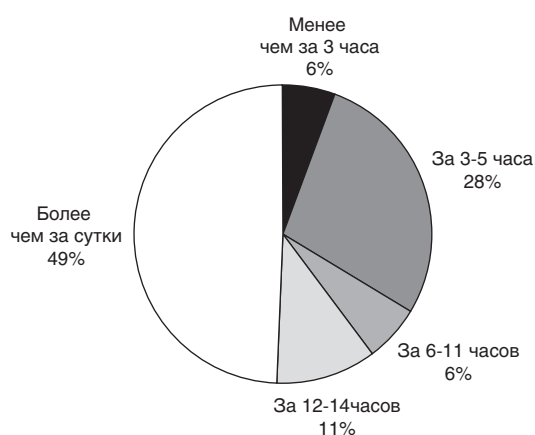


Рис. 5. Пожелания потребителей целевой группы по срокам размещения автомобиля в вагоне-гараже

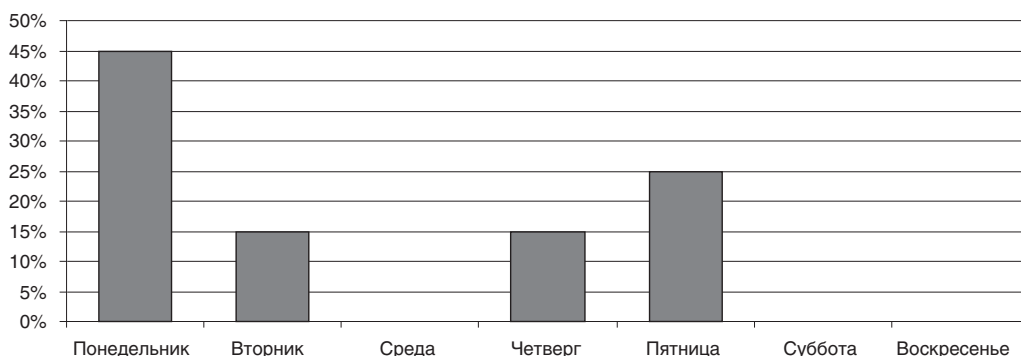


Рис. 6. Спрос на услугу в зависимости от дня недели (направление Москва — Хельсинки)

строенная ценовая политика ОАО «ФПК». Ведь услуга по перевозке автомобилей — не сохраняемая (ее нельзя сохранить с целью последующей реализации), и недостаточная заполняемость вагона приведет к существенным убыткам.

Спрос на услугу по перевозке автомобилей является неэластичным. Если воспользоваться опытом иностранных железных дорог, то стоимость провоза автомобиля в общем тарифе должна находиться в пределах от 45% до 65%.

Таким образом, с учетом того, что доля затрат на перевозку автомобиля пассажирами 1 класса составит 65% от общего тарифа, класса «Люкс» — 45%, стоимость данной услуги должна находиться в диапазоне 238–324 евро. При этом для привлечения пассажиров на начальном этапе реализации услуги стоимость провоза автомобиля может составить 165 евро (табл. 3).

Стоит отметить, что при такой стоимости услуги ею захочет воспользоваться подавляющее большинство заинтересованных пассажиров.

После оценки существующего спроса на начальном этапе реализации проекта возможна корректировка стоимостных и неценовых характеристик услуги с целью обеспечения получения максимального дохода с одного вагона за рейс.

Заключение

В целом данный проект ОАО «ФПК» должен стать весьма перспективным, он будет еще одним подтверждением перехода компании от непосредственно сбытовой политики к маркетингу отношений.

Таким образом, предоставляя пассажирам услугу по перевозке автомобилей, компания будет способствовать повышению по-

Таблица 3

Структура затрат на перевозку автомобиля в общей стоимости проезда

Тип вагона	Стоимость проезда пассажиров, €	Стоимость провоза автомобиля, €	Стоимость проезда пассажиров с автомобилем, €	Доля затрат на перевозку автомобиля, %
VIP	395	324	719	45
	395	730	1125	65
1 класс	201	165	366	45
	201	238	366	65

ребительской ценности предоставляемых услуг, что в свою очередь приведет к повышению удовлетворенности пассажиров, привлечению дополнительного количества потребителей, отдающих предпочтение автомобильному транспорту.

Конечно, услуга по перевозке автомобилей — это всего лишь один из примеров предложения потребителям новых видов услуг на основе открытых инноваций.

В настоящее время предприятия транспортной отрасли имеют достаточно сильно отстают по степени развития от зарубежных компаний. Дальнейшее применение бенчмаркинга в качестве метода создания открытых инноваций позволит значительно повысить конкурентоспособность отечественных предприятий транспортной отрасли.

Список литературы

1. Аэропорт Хельсинки. <http://www.helsinki-vantaa.fi/more-information/Helsinki-Airport-in-brief>.
2. Васильев В. П. Управление инновациями: учеб. пособие. — М.: Дело и Сервис, 2011. — 400 с.
3. Википедия. Auto Train. http://en.wikipedia.org/wiki/Auto_Train.
4. Котлер Филипп. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок / Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 155–156.
5. Майкл Портер. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 453 с.
6. Министерство транспорта РФ. <http://www.mintrans.ru>.
7. Отчет о деятельности Правительства РФ за 2010 г. 20 апреля 2011 года.
8. Росстат: <http://www.gks.ru>.
9. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
10. Транспортная стратегия РФ на период до 2030 г. (утверждена Постановлением Правительства РФ от 22 ноября 2008 г. № 1734-р).
11. Философова Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 295 с.
12. Чесбро Генри. Открытые инновации / Пер. с англ. В. Н. Егорова — М.: Поколение, 2007. — 336 с.
13. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Райхельд, Фредерик Ф., Тил, Томас.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 384 с.
14. Amtrak. <http://www.amtrak.com>.
15. Booz Allen & Hamilton. <http://www.boozallen.com>.
16. Deutsche Bahn AG. <http://www.bahn.de>.
17. SNCF. <http://www.sncf.fr>.

A. Gubanova, Leading technologist of Marketing Department, JSC «Federal Passenger Company», Moscow, nutix@inbox.ru

THE ROLE OF OPEN INNOVATION IN ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF THE TRANSPORT INDUSTRY

With increased competition mechanisms aimed at improving the competitiveness of enterprises acquire of great importance. One of the directions to achieve this goal is to offer consumers new services. The open innovation are the source of new ideas in most cases. The author showed an example of innovation in enterprises of railway transport.

Key words: competitiveness, competitive advantages, open innovation, benchmarking, passenger transport.