



[ENGLISH translation by Prompt Translator]

Cost structure is surprisingly volume-variable

27.01.2009



The Association of American Railroads reported unfavorable results for the first full week of January 2009; the volume of freight traffic on U.S. railroads was 28.8 billion ton-miles, 16.3% less than 2008's first week. To see how North American carriers are coping, news agency *Russian Railway Partner* interviews the **Chairman of Railroad Development Corporation, Henry Posner III**.

[Q] Mr. Posner, the private railway companies of the USA and Canada probably possess the most extensive experience in the world on working under the conditions of an economic recession. What is the best way for a rail operator to handle a serious reduction in freight traffic—cut jobs, tariff regulation, reduce maintenance?

[A] Traffic growth is a relatively new phenomenon in the USA, and railway managements are only beginning to adjust their thinking. The last recession was before we entered the era of growth, and so it is not really possible to look to past history as to how the U.S. rail industry is responding to this recession. Nonetheless, there seems to be a number of themes that for the most part U.S. railroads are adhering to.

While capital programs because of their long-term nature can be deferred, operating costs are being reduced in a less aggressive manner. This is reflective of the difficulty in recruiting, training and retaining staff, as well as the increased emphasis on maintaining safety and service quality.

Having been through several periods in the past five years when the industry was caught short, most railway companies are erring on the side of retaining staff in anticipation of a resumption of traffic levels.

With regard to tariff regulation, for the most part it does not exist in North America as the regulatory environment is built around the concept that the market is the best regulator. It is noteworthy that competing modes such as trucking are also reducing capacity, so the rail industry is under less pressure than in the past to reduce tariffs.

As stated above, capital projects can be deferred but maintenance cannot be neglected. This is reflective of the industry's safety culture and the increased emphasis on service quality that has been responsible for recent growth in the first place.

[Q] On the basis of previous experience, when do you and your colleagues think the recession in the USA will end and with what consequences?

[A] Unfortunately, neither I nor my colleagues are sufficiently sophisticated on economics to predict the end of the recession, but it is noteworthy that recent recessions have succeeded in changing the industry's philosophy about our cost structure. Historically we perceived ourselves as an industry with high-fixed costs at least for the larger network carriers (Class 1 railroads). However railway management has evolved to the point that their cost structure actually is surprisingly value-variable. For example, between hump yards the frequency and blocking of trains can be adjusted in an almost linear fashion. The opposite is true, however, for smaller railways; on medium to light-density railways (Class 2 and 3 railways), the incremental cost of adding or subtracting traffic on a single daily train is relatively low and their economics are more consistent with the idea of costs being relatively fixed.

[Q] Governments across the globe are now the only sources of money for businesses. In Russia, it is fashionable to stand in line for State support allocated in the form of credits, grants, a tax vacation and so forth. The Obama Administration also declared the intention to stimulate the economy with funding. Do you and your colleagues feel that government financial support is important?

[A] In the USA, financing has historically come from the private sector for most aspects of the business, and the same practice remains even in the current market situation. There are exceptions, of course, such as where freight railways sell or lease their infrastructure to suburban railways or to the national passenger operator Amtrak. In these cases, it may well be that the infrastructure stimulus package being proposed by the Obama Administration will result in public funding of railway capital projects where there is a public benefit. The risk, of course, is that such funding may be inefficiently allocated because it is “free”, but it is very early to be making such predictions.

Interviewed by **Ivan Stupachenko**

<http://www.rzd-partner.ru/interview/2009/01/27/336142.html>

[Original article published in Russian]



Структура затрат удивительна, гибка и подвижна

27.01.2009



Ассоциация американских железных дорог подвела неутешительные итоги первой полной недели января (с 3 по 10 число): грузооборот компаний США и Канады составил 28,8 млрд тонно-милей, что на 16,3% меньше, чем за первую полную неделю января 2008 года. О том, как чувствуют себя североамериканские перевозчики, в интервью ИА «РЖД-Партнер.Ру» рассказывает **председатель совета директоров Railroad Development Corp Генри Познер III (Henry Posner III)**.

– Господин Познер, частные железнодорожные компании США и Канады, наверное, обладают самым обширным опытом в мире по работе в условиях экономического спада. Так ли это и как перевозчики реагируют на серьезное уменьшение объемов грузовых перевозок?

– На самом деле рост трафика и его резкий спад – явление в США довольно новое, поэтому менеджмент железнодорожных компаний только начинает к нему приспосабливаться, как-то менять в связи с этим свой стиль мышления. Последняя рецессия случилась еще до того, как мы вошли в эру роста грузооборота, поэтому просто невозможно проследить, как американские перевозчики с ней боролись. Исходя из сегодняшних реалий, я бы выделил несколько существенных моментов, с которыми сталкиваются мои коллеги.

В то время как капитальные затраты по причине их долгосрочности еще можно отложить, операционные расходы так же сильно сократить нельзя. Это вызвано сложностями с наймом, обучением персонала, обеспечением его лояльности, а также возросшим вниманием к уровню безопасности и качества услуг. Собственно говоря, повышение уровня безопасности и качества и было тем фактором, который привел к росту трафика.

Что же касается кадровой политики, то, пройдя только за последние пять лет через несколько периодов, во время которых наблюдалась острая нехватка работников, большинство железнодорожных компаний предпочитают в ожидании возобновления роста удерживать персонал.

Что же касается возможного снижения тарифов как средства привлечения клиентов и оживления бизнеса, то надо отметить, что в Северной Америке в области железнодорожных перевозок государственного регулирования не существует, отраслевая философия построена на том, что самый лучший регулятор – рынок. Конкурирующие виды транспорта, например автомобильный, находятся в похожей ситуации и потому также сокращают свои мощности, так что железнодорожные перевозчики в настоящее время испытывают даже еще меньшее ценовое давление, чем ранее.

– Если судить по опыту США, когда можно ожидать окончания рецессии? Какие последствия для железнодорожного бизнеса она может иметь?

– К сожалению, ни я, ни мои коллеги не можем так же профессионально, как экономисты, судить о том, когда закончится рецессия. Для нас в первую очередь важно то, что предыдущие спады в экономике приводили к изменениям в той части нашей индустриальной философии, которая касалась структуры затрат. Исторически мы воспринимали себя как отрасль с высокими фиксированными издержками (Class 1 по классификации, принятой в США). Однако постепенно менеджмент компаний пришел к открытию, что структура затрат на самом деле удивительным образом гибка и подвижна, что дало возможность сделать экономику перевозок более адаптированной к конъюнктуре.

Другой момент: мы, в свою очередь, начали приобретать специализированный подвижной состав по вполне конкурентоспособным ценам, которые упали в связи с кризисом.

– В России стало модным становиться в очередь за государственной поддержкой, выделяемой в форме кредитов, субсидий, налоговых каникул и пр. Администрация нового президента США также объявила о намерении влить в экономику в тех или иных формах \$850 млрд; разные лоббистские отраслевые организации даже объединились в группу OneRail для отстаивания общих интересов. Насколько для вашего бизнеса и бизнеса ваших коллег важна государственная поддержка?

– В США инвестиции в грузовые перевозки исторически приходили из частного сектора, и такая же практика остается даже в текущей рыночной ситуации. Существуют, конечно, исключения: некоторые грузовые компании продают или сдают в аренду свою инфраструктуру пригородным перевозчикам или пассажирскому национальному оператору Amtrak. В этих случаях вполне может быть, что государственные инвестиции, предложенные администрацией Обамы, достанутся каким-то грузовым линиям, если в этом будет общественный интерес. Существует, конечно, риск того, что подобное финансирование будет неэффективным, поскольку, как вы понимаете, оно фактически бесплатное. Впрочем, подобные выводы о неэффективности делать еще рано.