

Диверсификация — основа успеха компании Arriva

Компания-оператор Arriva, находящаяся в собственности Федеральных железных дорог Германии и имеющая штаб-квартиру в Сандерленде (Великобритания), действует как самостоятельное предприятие и занимает заметное место на рынке пассажирских железнодорожных сообщений Великобритании, несмотря на то что обслуживает в стране только две франшизы.

Arriva на железных дорогах Европы

В 1990 г., когда в Великобритании появились первые франшизы на железнодорожные сообщения, определенный интерес к ним проявили все крупные автобусные компании, кроме Sowie, которая по-прежнему была сосредоточена на продаже и лизинге автомобилей и автобусных перевозках. В 1997 г. Sowie была преобразована в Arriva и в том же году приступила к деятельности в континентальной Европе, начав с приобретения одной из автобусных компаний в Дании.

На рынок железнодорожных пассажирских перевозок Arriva вы-

шла в начале 2000 г., когда приобрела автобусную компанию-оператора MTL, которая работала в графстве Мерсисайд и испытывала в то время финансовые трудности с принадлежащими ей железнодорожными франшизами Merseyrail Electrics и Northern Spirit. Компания Arriva согласилась временно исполнять обязанности оператора этих франшиз, пока администрация Strategic Rail (SRA) не подготовит замену.

В 1999 г. в Нидерландах начало работать совместное предприятие Arriva и NS (железных дорог Нидерландов) по обслуживанию железнодорожных и автобусных сообщений в северной провинции Фрисландия. Первоначально Arriva об-

служивала автобусные сообщения, NS — железнодорожные, но данный бизнес для NS был малорентабельным, и в 2003 г. Arriva взяла под свой контроль и эту сферу деятельности.

Тогда же, в 2003 г., Arriva получила право на свою первую британскую франшизу Wales & Borders. В определенной степени это стало хорошим приобретением, потому что франшиза со столь длительным сроком (15 лет) предполагает большую стабильность и уверенность, чем франшизы с обычными условиями. При этом основным обязательством компании было соблюдение расписания (Standard Pattern Timetable), введенного в действие в 2005 г. Выполнение этого условия наряду с улучшением технического состояния подвижного состава повысило позиции Arriva в рейтинге держателей франшиз. Однако предложения компании по закупке новых поездов для сообщения Valley Lines были отвергнуты SRA, и это привело к разногласиям по поводу низкого уровня инвестиций, планируемых для франшизы с таким продолжительным сроком действия.

Для сравнения: контракт компании в Нидерландах, охватывающий примерно такой же срок, предусматривал приобретение 29 новых дизель-поездов для замены эксплуатируемых, возраст кото-



Рис. 1. Поезд компании Arriva на станции Куин-Стрит в Кардиффе, главном городе Уэльса (фото: Arriva)



Рис. 2. Поезд компании Arriva на линии Vogtlandbahn железных дорог Германии (фото: Arriva)

рых превышал 25 лет. Для реализации этого замысла Arriva предпочла вариант лизинга подвижного состава у британской компании Angel Trains. Затем, демонстрируя свою заинтересованность в присутствии на рынке железнодорожных перевозок Нидерландов, Arriva приняла в 2004 г. решение о комплектовании собственного парка из 43 поездов общей стоимостью 94 млн. ф. ст. для нового 15-летнего контракта.

Стратегия компании Arriva отражает то представление, что на разных рынках действуют различные требования. Arriva выполняет автобусные пассажирские перевозки в 12 европейских странах, в шести странах — Великобритании (рис. 1), Дании, Нидерландах, Германии (рис. 2), Польше и Швеции — железнодорожные, везде с поддержкой в части доходов от эксплуатационной деятельности. Некоторые контракты, например в Великобритании, требуют от компании брать на себя риски по доходам. В ряде контрактов оговорены выплаты в пользу компании, связанные с уменьшением доходов, а риски остаются в ведении администрации, с которой заключен контракт. В Нидерландах обе стороны несут риски по доходной части. Arriva развивает также партнерские отношения в области систем рельсового транспорта облегченного типа с другими компаниями в Польше и Португалии.

Формирование рабочих взаимоотношений с региональными властями — важная сторона деятельности компании Arriva, поскольку большую часть сообщений в странах континентальной Европы она обслуживает по контрактам, заключенным на региональном, а не на государственном уровне. В то же время подобный подход стал распространяться и на Великобританию — например, изменение условий франшизы в Уэльсе позволило здешнему филиалу Arriva — компании-оператору Arriva Trains Wales

(ATW) по согласованию с местными властями дополнительно инвестировать в подвижной состав, что в спецификациях ранее предусмотрено не было.

Arriva находит полезным в каждой стране привлекать местные кадры для управления эксплуатационной деятельностью, поскольку этот подход дает ей преимущество над конкурентами — местными операторами, которые, как правило, стремятся приглашать иностранных управленцев, а они могут знать все о корпоративной стратегии, но очень мало о местных рынках, рабочей силе и обычаях. Привлечение местных менеджеров неизбежно обязывает компанию принимать и даже поощрять контрастирующие стили управления во всех своих филиалах. Возможно, именно этим объясняется, почему Arriva успешна на британском и континентальном рынках, в то время как ее крупный конкурент — компания Veolia (в прошлом Connex) не смогла справиться с британской системой.

Arriva имеет широкие взгляды и в политике приобретений. На первый взгляд может показаться странным, что компания, занимающаяся автобусными и железнодорожными перевозками, приобрела депо по ремонту подвижного состава в Кру. Однако при ближайшем рассмотрении оказывается, что компания к тому времени уже имела опыт технического обслуживания и ремонта подвижного состава, в том числе и для других операторов, например в Германии, где она располагает крупным предприятием Arriva Werke Nord в Нойштрелице.

В результате стабильного роста в течение 10 лет численность персонала железнодорожного сектора компании в настоящее время достигла 6385 чел. (не считая совместные предприятия и другие партнерства), эксплуатируемый парк подвижного состава насчитывает 565 ед.

Arriva в Германии

В некотором смысле Arriva имеет в Германии даже более обширную сферу деятельности, чем в Великобритании. Она вышла на рынок железнодорожных сообщений в этой стране в 2004 г., и каждая из трех принадлежащих ей и работающих на железных дорогах Германии компаний-операторов — Prignitzer Eisenbahn, Regentalbahn и Osthannoversche Eisenbahnen получила в последующие годы новые контракты на пассажирские перевозки.

В настоящее время компания Arriva Deutschland входит в число крупнейших частных железнодорожных операторов Германии и располагает парком из более чем 200 поездов. Каждый из ее филиалов в этой стране владеет собственной железнодорожной инфраструктурой, которую сам содержит и использует для пассажирских и грузовых сообщений. Arriva получает плату за доступ к 552 км своих линий от других грузовых операторов.

Компания имеет на территории Германии 12 депо, которые обслуживают подвижной состав Arriva и других компаний — операторов и лизинговых.

Новейшее депо в Швандорфе (федеральная земля Бавария) открылось в конце 2007 г. после запуска сообщения Arriva-Länderbahn-Express (ALEX) в направлении с севера на юг Баварии и далее в направлении Праги (рис. 3). К депо, в первую очередь предназначенному для технического осмотра и текущего ремонта, приписан обслуживающий сообщение ALEX парк, состоящий из четырех электровозов, 11 тепловозов и 65 вагонов. В депо также проходят регламентное обслуживание 11 дизель-поездов, эксплуатируемых в сообщении Oberpfalzbahn.

Депо в Целле (около Ганновера, земля Нижняя Саксония) с 10 путя-



Рис. 3. Цех технического осмотра депо Швандорф

ми, помимо собственного подвижного состава компании Arriva, выполняет техническое обслуживание поездов компании Osthannoversche Eisenbahnen (большинство ее акций было приобретено Arriva в 2007 г.), рельсошлифовальных поездов и других путевых машин для базирующейся неподалеку компании Schweerbau, специализирующейся на работах по укладке, текущему содержанию, ремонту и реконструкции пути.

Самое крупное предприятие Arriva Werke Nord с 12 путями находится в Нойштрелице (земля Мекленбург — Передняя Померания). Оно было создано в 1970-х годах как основной ремонтный завод железных дорог бывшей ГДР. В настоящее время 80% общего объема работ здесь приходится на ремонт (в том числе капитальный) и модернизацию подвижного состава компании Arriva, железных дорог Германии (DB) и других компаний-операторов — как немецких, так и из других стран (в частности, Veolia). На предприятии осуществляются также конечная сборка и окраска тепловозов семейства ER20 Eurorunner компании Siemens.

Разнообразие подходов

Arriva не применяет единой технологии в управлении железнодорожными перевозками, не эксплуатирует повсеместно однотипный подвижной состав и не имеет единой стратегии работы во всей Европе, так как каждая страна уникальна.

В Великобритании одной из сфер, где целесообразно применение накопленного в Германии опыта, является техническое обслуживание подвижного состава. Инженерную компетенцию компании подтверждает решение проблемы надежности парка подвижного состава, эксплуатируемого в Уэльсе оператором Arriva Trains Wales. Дизель-поезда и рельсовые автобусы серий 142 и 143 семейства Pacer, которые обслуживались в депо Кардифф-Кантон, имели репутацию самых ненадежных на железных дорогах Великобритании. После того как ATW прервала действовавший контракт и взялась за выполнение соответствующих работ своими силами, она добилась существенного повышения надежности. Результаты этой деятельности были в 2008 г. отмечены призом в конкурсе Golden Spanners.

Над повышением надежности дизель-поездов серии 175 семейства Coradia компания Arriva работала совместно с компанией-изготовителем Alstom Transport. В 2007 г. была завершена программа стоимостью 3 млн. ф. ст. по реконструкции депо в Махинлете, после чего к нему были приписаны все принадлежащие ATW дизель-поезда серии 158. Решение проблем, связанных с надежностью подвижного состава, позволило добиться хороших результатов по точности соблюдения расписаний движения поездов.

Несмотря на то что уже имелись признаки приближения экономической рецессии, Arriva в ноябре 2008 г. объявила о приобретении депо бывшей железной дороги London and North Western (LNWR) в Кру. Стоимость сделки оценивалась в 2,4 млн. ф. ст. Расположенное между линиями на Стаффорд и Кидсгроув, это предприятие было приобретено музыкальным продюсером и железнодорожным энтузиастом П. Уотерменом (P. Waterman) в 1996 г. Когда компания выкупила депо, появились контракты с некоторыми операторами по обслуживанию их пассажирских поездов в ночные часы и была выполнена программа стоимостью 3 млн. ф. ст. по модернизации производственной базы в расчете на увеличение объема работ после перехода на зимнее расписание 2008 г. К этому депо приписаны также электровагоны компании грузовых перевозок Freightliner.

С тех пор как компания Arriva приобрела депо, численность его персонала увеличилась на 10 чел. и достигла 120 чел. Для обточка колес локомотивов, грузовых и пассажирских вагонов используется колесотокарный станок. В депо заходят электропоезда серии 390 семейства Pendolino компании-оператора Virgin Trains, в мае 2009 г. впервые появились новые принадлежащие компании East Midlands

Trains дизель-поезда серии 220 Meridian.

В настоящее время в депо Кру за ночь проходят регламентированное обслуживание от 22 до 24 поездов. Дальнейший рост объема работ ограничивается относительно малым количеством поездов, заканчивающих и начинающих свои рабочие смены в разумной близости от депо, а также его пропускной способностью — в настоящее время производственные мощности депо загружены на 90%. Вместе с тем не исключено, что в депо будет расти объем работ по ремонтам большого объема.

Важным изменением со времени приобретения депо Кру компанией Arriva стало отношение компаний по лизингу подвижного состава к использованию этого депо. Наличие в качестве владельца депо крупной компании способствовало росту привлекательности этого предприятия как базы для лизинговых компаний. Перспективным представляется и рост объемов работ по модернизации подвижного состава. Экономический спад способствовал сдвигу внимания с приобретения новых поездов на модернизацию старых с целью продления срока их службы. В целом спрос на перевозки растет, но новых поездов недостаточно для его освоения, и это тоже свидетельствует о перспективности деятельности по модернизации.

Дизель-поезда серии 158, по оценке ATW, также нуждаются в модернизации, но условия франшизы не оговаривают финансирование этих работ. Закономерен вопрос: сможет ли Arriva сама провести модернизацию с минимальными затратами, владея депо в Кру? Ответ прост. Депо должно работать эффективно и получать заказы на условиях конкуренции. Если расходная база определена правильно, то выполнение работ на тех же условиях, что и для других заказчиков, обеспечит выгоды на уровне компании-владельца.

Франшиза CrossCountry

Вероятность того, что рецессия способствует росту объема работ по модернизации и капитальному ремонту для одного из подразделений Arriva и тем самым нивелирует риск снижения доходов в других секторах, демонстрирует преимущества диверсификации деятельности компании. Так, Arriva сообщила в начале 2009 г., что в контракте на франшизу CrossCountry предусмотрено с 2011 г. в случае продолжительного снижения темпов роста пассажирских перевозок включать в действие механизм защиты доходов. Пока же компания считает деятельность по этой франшизе успешной и характеризующейся высоким уровнем надежности сообщений.

Опирается ли эта уверенность на увеличение платы за проезд помимо существенного ее повышения в первые 18 мес действия франшизы? По оценке компании, повышение стоимости билетов отражает официальную политику в части данной франшизы, основной целью которой является перенесение финансовой нагрузки с правительства на пользователей. Вместе с тем средний уровень платы за проезд ниже уровня предыдущего года при некотором росте по отдельным позициям.

В 2006 г. Arriva Trains Wales была вынуждена снизить на 40% тариф на проезд туда и обратно на магистральной линии в Южном Уэльсе, потому что компания-конкурент First Great Western (FGW) объявила о снижении стоимости проезда в своих поездах. В результате объем перевозок вырос на 17% с 2006 по 2007 г. и еще на 10% в 2008 г. Этот рост оказался достаточным для того, чтобы доходы ATW на этом направлении выросли. На железную дорогу пришло много новых пассажиров, отказавшихся от поездок по автомагистрали М4, тем самым отражая официальную политику по снижению перегрузки автомобильных дорог и

загрязнения атмосферы вредными выбросами.

В поездах обеих компаний (ATW и FGW) еще достаточно незаполненных мест, чтобы рост пассажиропотока компенсировал снижение тарифов. Вместе с тем подобное снижение тарифов на проезд во всех поездах ATW или CrossCountry может и не принести такой же результат, поскольку снижение общего уровня тарифов приведет к сокращению суммарных доходов.

Arriva победила в конкурсе на получение важной франшизы CrossCountry благодаря признанию накопленного ею опыта и доверию к ней. Замораживание цены на топливо для всего парка дизельного подвижного состава на весь период действия франшизы делает базовые расходы относительно предсказуемыми. Решающим же доводом было предложение Arriva по увеличению эксплуатируемого парка на пять скоростных поездов типа InterCity 125, для чего требуются 21 пассажирский вагон типа Mk 3 локомотивной тяги и 19 вагонов типа IC 125. В отрасли считается непрактичным использовать вагоны для поездов на локомотивной тяге вместе с моторными вагонами по причине несовместимости электрической части. Однако проводку все равно необходимо заменять в ходе модернизации перед возвращением вагонов из отстоя в рабочий парк, поэтому обеспечить совместимость прицепных вагонов с моторными было довольно просто. В процессе модернизации интерьеры прицепных вагонов поездов типа InterCity 125 обновляются на предприятии компании Wabtec в Донкастере, моторные вагоны серии 43 проходят модернизацию на заводе Brush Traction в Лафборо (рис. 4). ATW особо отмечала, что проект был выполнен в срок, за исключением недельной задержки по последнему составу.

Накопленный за пределами Великобритании опыт дает компании

Arriva уверенность в обосновании предложений в конкурсах на франшизы действенными инженерными решениями, которым другие участники не уделяют должного внимания. Компания стала владельцем подвижного состава во многих странах Европы и развивает практику его подготовки для использования на разных маршрутах.

Собственный подвижной состав

Компания Arriva очередной раз продемонстрировала свои возможности в части управления про-

операторами на пассажирские перевозки на обслуживаемой ATW территории до 2018 г.

Поэтому ATW, еще не будучи до конца уверенной в получении этого контракта, в сентябре 2008 г. начала подготовку. Ко времени обнародования WAG условий контракта (октябрь 2008 г.) вагоны для поезда на локомотивной тяге уже прошли модернизацию на предприятии Resco в Истли. За оставшиеся 8 недель компания должна была подготовить машинистов к обслуживанию нового маршрута и управлению тепловозами серии 57. За то же время необходимо было подготовиться к вво-

сти эти вагоны не нашлось, Arriva имела возможность быстро их подготовить к использованию в поезде Gerallt Gymro.

Arriva располагает 19 вагонами типа Mk 2, семь из них используются в поезде Gerallt Gymro, остальные ждут предложений по продаже, аренде или возвращению в рабочий парк в случае необходимости.

Компании принадлежит многочисленный парк подвижного состава в странах континентальной Европы, большая его часть появилась одновременно с приобретением других компаний. В Нидерландах Arriva заключила контракт, ого-



Рис. 4. Модернизированный моторный вагон серии 43 на станции Плимут



Рис. 5. Поезд Gerallt Gymro на станции Кардифф-Центральный

ектами, когда запустила в декабре 2009 г. поезда-экспрессы Gerallt Gymro (рис. 5) на локомотивной тяге в сообщении между Северным и Южным Уэльсом.

Еще осенью 2007 г. правительство ассамблеи Уэльса (WAG) обещало ввести в декабре 2008 г. ускоренный бизнес-поезд для связи двух крупнейших городов региона с отправлением из Холихеда в Кардифф утром, а в обратном направлении — вечером. Интерес к этому замыслу проявили две компании-оператора с открытым доступом, но соглашение по франшизе с Arriva Trains Wales включает пункт, требующий от WAG выплаты компенсаций компании в том случае, если оно заключит контракты с другими

ду в обращение первого в истории компании вагона-ресторана, нанять шеф-поваров и стюардов, организовать снабжение продуктами и разработать концепцию перевозок первого класса на направлении, где ранее существовал только один класс обслуживания — экономический.

Большая часть вагонов поезда Gerallt Gymro — это вагоны типа Mk 2, принадлежащие Arriva и приобретенные ею тогда, когда поезда на локомотивной тяге были нужны для освоения пиковых нагрузок в сообщении Valley Lines. С увеличением численности дизель-поездов серий 142, 143 и 150/2 ситуация улучшилась, и эти вагоны стали лишними. Их выставили на продажу. Поскольку желающих приобре-

варивающий ввод в эксплуатацию 43 новых дизель-поездов в районе Дордрехта в 2006 г. Компания приняла решение покупать их за свой счет, будучи уверенной в том, что по окончании срока действия контракта найдет им применение в других странах. Такой подход применяется в отсутствие приемлемых предложений со стороны лизинговых компаний. Планов по приобретению новых поездов для Великобритании пока нет, но компания готова к их обсуждению по мере появления подходящих условий.

Имея более чем двухлетний опыт владения железнодорожной инфраструктурой в Германии, Arriva не считает полезным применить его в Великобритании, напри-

мер в малонаселенном Уэльсе, находя вертикальную интеграцию приемлемой на замкнутых сетях. Компания выполняет отдельные работы по модернизации станционных сооружений и зданий в Уэльсе в рамках национальной программы по развитию станций, причем с тем же качеством, но со значительно меньшими расходами, чем могла бы это сделать компания инфраструктуры железных дорог Великобритании Network Rail (которая тем не менее оказывает Arriva поддержку в этом вопросе).

Существование отдельной компании инфраструктуры, оказывающей услуги операторам, Arriva находит разумным. Если размеры платы за пользование инфраструктурой можно оспаривать, считая завышенными, то сам принцип верен. Взаимоотношения нынешнего владельца инфраструктуры — компании Network Rail с компаниями-операторами улучшаются.

Перспективы

Поезда компании Arriva курсируют с пересечением государственных границ, так как либерализация в сфере международных пассажирских сообщений дала такую возможность, хотя и вызывает сомнение то, что нового законодательства в этой сфере достаточно для существенных изменений. На высокоскоростных линиях, возможно, появятся государственные компании-операторы с новыми сообщениями. Частные компании могут стать участниками этого процесса или реализовывать собственные проекты.

Продвижение Arriva на рынке железнодорожных перевозок шло не без спадов. Так, реализация франшизы Northern Spirit в Дании страдала на начальных этапах из-за недостаточного числа машинистов (эта проблема была унаследована от бывших владельцев). В

2006 г. расходы по этой франшизе неожиданно выросли, потому что все вакансии оказались заполненными (сработала схема поощрения служащих, привлекавших к работе в компании новых коллег). В 2008 г. начало работы по двум новым железнодорожным франшизам в земле Бавария (Германия) оказалось более сложным, чем ожидалось. Первые годы действия франшизы Arriva Trains Wales в Уэльсе были отмечены диспутами с профсоюзами по поводу разных условий труда и оплаты, унаследованных Arriva от прежних владельцев франшизы.

Arriva всегда отдавала предпочтение сдержанному и взвешенному ходу развития в отличие от ярких крупных приобретений или рискованных мероприятий. Выход на новые рынки обеспечивался путем создания совместных предприятий или частичных приобретений. Финансовую стабильность гарантировали умеренные прибыли в периоды экономического процветания. Если компания берет на себя риски, связанные с возможным изменением доходов, это заставляет ее заботиться о росте объема перевозок. Экономический спад в секторе пассажирских железнодорожных перевозок, по оценкам многих экспертов, не будет продолжительным, а основная тенденция во многих странах мира, и в частности в Великобритании, проявляется в том, что в годы рецессии все больше людей пользуются поездами.

Подходы компании Arriva могут дать дивиденды и в период рецессии. Arriva не связана с рынком железнодорожных пригородных перевозок в Лондоне, колебания которого синхронны с изменениями в экономике страны, хотя при этом является самым крупным автобусным оператором в британской столице, где контракты предполагают относительно невысокую доходность на фоне низких финансовых рисков.

В то время как рост перевозок и доходов по некоторым другим пассажирским франшизам в лондонском регионе практически прекратился, Arriva сообщала об иной тенденции: доходы по франшизе CrossCountry за 48 недель 2009 г. выросли на 2,1%, а за 13 недель, заканчивающихся 12 декабря 2009 г., рост составил 6,1%, отражая тенденцию активизации перевозок начиная с сентября; доходы по франшизе Arriva Trains Wales выросли на 7% за 48 недель 2009 г. в результате перехода на новое расписание в конце 2008 г. Обе франшизы продолжают отличаться высокими эксплуатационными показателями. Мероприятия по сокращению расходов способствовали сокращению годовых затрат на величину порядка 15 млн. ф. ст.

Доходы от пассажирских перевозок в 2008 г. составляли 39% всех поступлений компании. Доходы отделения железнодорожных сообщений в странах континентальной Европы выросли на 11,6% (без учета новых приобретений). Доходы этого отделения менее зависимы от перевозок пассажиров, чем аналогичного отделения автобусных сообщений в Великобритании. Дальнейшее развитие планируется без приобретения других компаний, но за счет получения новых контрактов или создания совместных предприятий.

Даже во время рецессии реализуемая компанией стратегия роста дает эффект. Присутствуя в Европе более 10 лет, компания Arriva развивает диверсифицированную базу функционирования. Одной из причин следования этой стратегии было стремление распределять риски. Как показало время, даже во время рецессии такой подход гарантирует финансовую стабильность.

Материалы компании Arriva (www.arriva.co.uk); R. Clark. Modern Railways, 2009, № 8, p. 80–85.