

Франция: SNCF готовится к отказу от монополии

В настоящее время большое внимание привлекают проблемы либерализации грузовых перевозок или открытия рынка международных пассажирских перевозок для конкуренции. Гораздо меньше обсуждаются вопросы конкуренции в сфере технического обслуживания подвижного состава, хотя этой деятельностью заняты около 23 тыс. работников железнодорожной отрасли.

Либерализация рынков

Во Франции в рамках Национального общества железных дорог страны (SNCF) функционирует система технического обслуживания и ремонта подвижного состава (рис. 1), основу которой составляют так называемые технические центры (рис. 2 и 3). Однако монополия 39 предприятий этой структуры не бесконечна. Неизвестно в точности когда, но рынок этих услуг будет открыт и затем перераспределен. Неизбежность такого развития очевидна. И если, с одной стороны, открытие сферы технического обслуживания подвижного состава для конкуренции законодательной базой Европейского сообщества еще не регламентируется, то, с другой стороны, либерализация рынка грузовых, а затем и международных и в некоторой степени региональных пассажирских перевозок медленно, но верно ведет к либерализации и рынка технического обслуживания. Новые операторы, которые появляются на национальном рынке железнодорожных перевозок, передают функции технического обслуживания подвижного состава сторонним компаниям, в том числе достаточно часто компаниям—изготовителям подвижного состава (как в случае с локомотивами ком-

пани-оператора Veolia производства Alstom) на контрактной основе.

Сохранение за SNCF статуса эксклюзивного отечественного провайдера услуг по техническому обслуживанию подвижного состава будет все менее и менее очевидным. Характерный пример: допустим, компания грузовых перевозок SNCF Fret конкурирует с другим оператором за контракт на перевозку, а выбор службы технического обслуживания локомотивов и вагонов является определяющим фактором в вопросе цены контракта. Что определит выбор: цена или качество технического обслуживания? Рынок становится открытым, и сохранение присутствия SNCF на нем требует целенаправленных усилий. При этом стоит в равной степени использовать как наступательный, так и оборонительный подход. Должна быть уверенность в том, что SNCF по-прежнему доверяет техническое обслуживание собственным квалифицированным подразделениям. Система обслуживания на базе 39 современных технических центров дает возможности, которых нет у других операторов при оказании подобных услуг сторонними компаниями, в том числе изготовителями подвижного состава.

На укрепление позиций SNCF направлена программа Performance

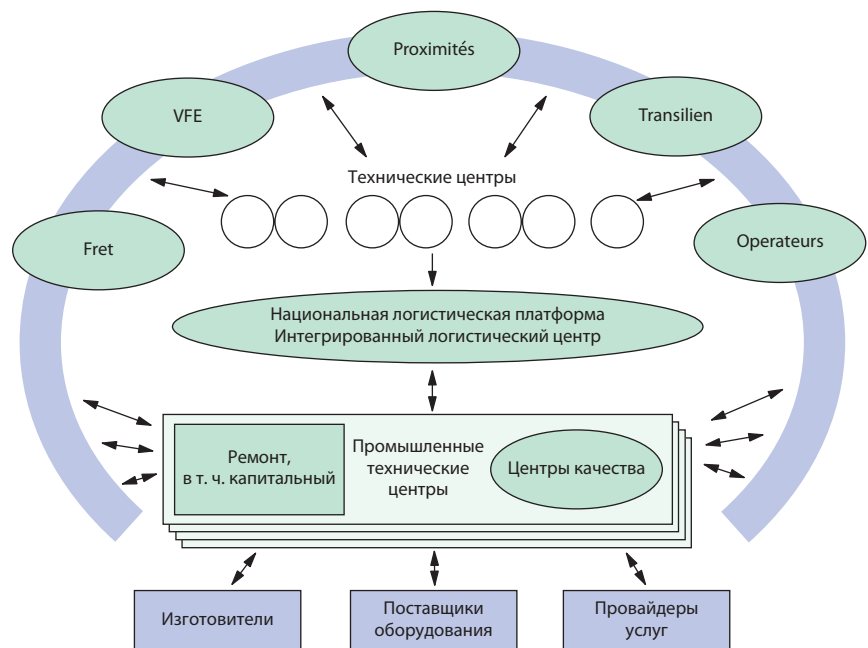


Рис. 1. Структура системы технического обслуживания подвижного состава в SNCF: Fret — подвижной состав грузовых перевозок; VFE — подвижной состав высокоскоростных и международных пассажирских перевозок; Proximités — подвижной состав региональных и пригородных пассажирских перевозок за пределами Большого Парижа; Transilien — подвижной состав региональных и пригородных пассажирских перевозок в районе Большого Парижа; Operateurs — подвижной состав других компаний-операторов



Рис. 2. Общий вид технического центра SNCF в Лионе

2010. В рамках программы выполняются около 40 проектов модернизации предприятий системы технического обслуживания подвижного состава, в координации которых участвуют дирекция подвижного состава и эксплуатационные компании SNCF по разным видам перевозок. Эта программа предусматривает специализацию технических центров по сериям и компонентам подвижного состава, пересмотр технологической и ло-

гистической организации производства, а также создание дочерних предприятий для работы со сторонними клиентами. По данным маркетингового исследования, SNCF может быть полностью конкурентоспособно с точки зрения затрат на техническое обслуживание и ремонт подвижного состава (возможно, за исключением сферы обеспечения запасными частями). Качество оснащения предприятий и квалификация персона-

ла могут компенсировать более высокие структурные расходы.

При подготовке к работе в условиях конкурентной среды актуален вопрос о стоимости технического обслуживания. Правильный ответ отнюдь не означает, что услуги SNCF обязательно будут самыми дешевыми. Затраты на повышение качества технического обслуживания будут компенсироваться у заказчиков за счет улучшения эксплуатационных характеристик или более высокого уровня надежности и эксплуатационной готовности обслуживаемого подвижного состава. В программе Performance 2010 SNCF определяет, какие именно услуги оно может предоставлять и по какой рыночной цене, а затем устанавливает, в каких секторах рынка следует позиционироваться. При этом необходим избирательный подход, причем не только к ценам, но и к условиям контрактов: периодичности выполнения работ по обслуживанию и длительности отвлечения подвижного состава от эксплуатации, возможности применения системы бонусов и штрафов и т. п. SNCF намерено развивать внешнюю коммерческую деятельность своих технических центров, ежегодный объем продаж кото-



Рис. 3. В одном из цехов технического центра SNCF в Пантене

рых составляет около 100 млн. евро (или 5 % общего объема продаж SNCF, равного 2,2 млрд. евро). Но в любом случае должны быть определенные ограничения. Основным предназначением и приоритетом остается работа для компаний-операторов, входящих в SNCF. Однако это не мешает получать прибыль, предлагая услуги другим организациям, оптимизируя при этом загрузку своих производственных мощностей и распределяя постоянные расходы на большой объем выполняемых работ. Это позволит повысить конкурентоспособность, что выгодно основным клиентам — компаниям SNCF.

Например, ремонтно-смотровые каналы предприятий SNCF используются далеко не все возможное время, и даже без излишней перегрузки оборудования технические центры могли бы продавать свои услуги, например, по обточке колесных пар третьим сторонам. Другая возможная услуга на продажу — работы по техническому обслуживанию и ремонту небольшого объема. К очевидным достоинствам таких предложений относятся высокий профессиональный уровень услуг и их доступность практически на всей территории страны.

Безусловно, варианты использования части ресурсов на оказание услуг конкурирующим компаниям-перевозчикам провоцируют дебаты внутри самого SNCF. Но, предусматривая возможность работы на других операторов, SNCF старой стратегии экономической замкнутости противопоставляет современную, более прагматичную. В любом случае новые операторы грузовых перевозок появятся на транспортном рынке и неизбежно будут пользоваться услугами в части технического обслуживания подвижного состава, предоставляемыми если не SNCF, то другими провайдерами. Поэтому разумнее все же получить выгоду и в этом секторе рынка.

SNCF и Vossloh

SNCF и компания Vossloh Locomotives подписали соглашение о сотрудничестве в области технического обслуживания тепловозов постройки указанной компании на территории Франции. Условия контракта просты: кто бы ни был владельцем или арендатором подвижного состава, SNCF обязано обеспечить во Франции его техническое обслуживание при поддержке партнера по соглашению. Предложенная модель технического обслуживания отличается от традиционной схемы, при которой локомотив приписан к определенному депо. SNCF будет оказывать операторам услуги по обслуживанию их локомотивов под брендом Vossloh в сети своих технических центров. Вопрос о том, куда направить локомотив, будет решаться в зависимости от его местонахождения и наличия необходимого оборудования. Компания Vossloh будет отвечать за поставку запасных частей. После консультаций по данному предложению, обязывающему SNCF заниматься ремонтом подвижного состава своих конкурентов, менеджмент компании SNCF Fret дал свое согласие, посчитав, что отказ не отсрочит и не умалит неизбежности появления конкурентов на французском рынке грузовых перевозок.

SNCF и Alstom

Взаимоотношения с компанией Alstom, таким необходимым партнером, но и опасным конкурентом, требуют серьезного анализа. Alstom, используя имеющиеся производственные мощности, разворачивает во Франции бизнес по фирменному послепродажному техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава. Так, для локомотивов, поставленных компанией-оператору Veolia, Alstom на заводе в Бельфоре организовала базу для работ по техническому обслуживанию и

ремонту большого объема и логистическую платформу для обеспечения запасными частями по модели компании Ikea, а также базу по модернизации подвижного состава на заводе в Решоффене (с проектированием и частичным выполнением работ субподрядным методом). В практике текущего содержания подвижного состава Alstom использует методы дистанционного мониторинга. Состояние и функционирование основных компонентов подвижного состава дистанционно отслеживаются и контролируются, некоторые срочные операции выполняются разъездными бригадами. Естественно, часть работ по текущему содержанию, которые не требуют привлечения компании-изготовителя, выполняется силами компании-оператора, например ежедневный контроль давления в тормозной системе. Как и вагону, локомотиву необязательно каждый день тратить время на заход в депо. Однако применение такой модели имеет свои пределы. Когда Alstom начинала работу с локомотивами компании Veolia, их было всего семь, сейчас — 30.

Компания Alstom предпочла бы развернуть деятельность по фирменному обслуживанию подвижного состава на французской территории, используя производственные мощности своего давнего покупателя. Однако переговоры с SNCF по этому вопросу не принесли существенных результатов. Железнодорожники не против сотрудничества с Alstom, но в данной ситуации содействие обслуживанию локомотивов компании Veolia не в интересах SNCF Fret. Тем не менее два исторических партнера пришли к согласию по реализации в перспективе общей стратегии закупок, пока же они оба действуют независимо и потому на менее выгодных для себя условиях. Рассматривается и другой аспект сотрудничества — обеспечение запасными частями. В отличие от обычной практики приобретения

подвижного состава и лишь впоследствии запасных частей для него, более интересной представляется идея заключения одновременно контрактов и на поставки подвижного состава новых серий, и на его обслуживание.

Дирекция подвижного состава SNCF

Для дирекции подвижного состава SNCF необходим анализ возможных изменений в географическом распределении и объемах работы предприятий по техническому обслуживанию и ремонту, а также перспектив создания новых или закрытия некоторых действующих технических центров в целях большего согласования их деятельности с эксплуатационной деятельностью. В некоторых случаях эта деятельность организована без согласования с графиком использования подвижного состава, что ведет к лишним затратам из-за неоправданного отвлечения подвижного состава от эксплуатации и увеличения его непроизводительного пробега. Особенно это относится к парижскому региону, где необходимо перестроить функции центров технического обслуживания таким образом, чтобы оно осуществлялось как можно ближе к местам дислокации подвижного состава. Возможно, эти изменения на некоторое время ухудшат в какой-то степени использование подвижного состава, но не следует забывать, что это делается ради улучшения эксплуатационной деятельности.

Бытует мнение, что SNCF приходится содержать неоправданно большой парк подвижного состава из-за того, что ежедневно значительная его часть не выходит на линию, так как простаивает на техническом обслуживании, в том числе в часы пик. В этой связи можно, конечно, говорить о недостаточной эффективности работы ремонтно-

эксплуатационных служб, но надо учитывать и то, насколько эффективно используется подвижной состав. Иногда локомотивы работают в течение 5–7 ч в день, и даже если техническое обслуживание требует в худшем случае 20–30 % времени суток, остается еще в среднем около 10 ч, в течение которых подвижной состав находится в отстое. Качество технического обслуживания или уровень его организации — не единственные факторы низкого коэффициента использования подвижного состава. Совместная работа с SNCF Fret направлена, в частности, на решение такого рода вопросов.

Необходимо строить работу совместно с эксплуатационными компаниями: если подвижной состав работает на линии порядка 14 ч в день, организация технического обслуживания должна соответствовать именно такому графику. Предполагается прежде всего проводить его в те периоды времени, когда подвижной состав не находится на линии. Например, для поездов сообщений Transilien имеются два пиковых периода: с 6 до 9 ч и с 16 до 20 ч. Необходимо организовать их техническое обслуживание так, чтобы насколько возможно исключить его в часы пик и активнее использовать ночное время, внепиковые часы и в некоторых случаях выходные дни. Более того, все очевиднее становится необходимость использовать время отстоя подвижного состава для технического обслуживания второго уровня. Планируется также шире использовать так называемое поэтапное техническое обслуживание, другими словами, разделение продолжительных операций на части, чтобы было возможно выполнять их за несколько коротких заходов в депо или пункт технического осмотра вне периодов максимально активного использования парка. Для технических центров это может означать некоторые потери времени, но в целом для отрасли

позволит повысить эксплуатационную готовность подвижного состава в часы пик. Подвижной состав в этом контексте рассматривается не с точки зрения индивидуальной оптимизации, а скорее с точки зрения элемента сервиса в транспортной системе. Результатом такой работы в отношении планирования технического обслуживания станет определение контрактных требований со стороны SNCF.

Известно, что 5 % объема работ по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава SNCF выполняет для сторонних организаций. Открытие рынка услуг по техническому обслуживанию привлекательно с точки зрения повышения прибыльности этой деятельности. Конкуренция — это хороший стимул для повышения эффективности работы, а контракты со сторонними организациями — это еще и способ проявить собственные способности на рынке. Но администрация исходит из того, что оказание подобных услуг не должно приводить к тому, чтобы предпочтение было отдано обслуживанию конкурентов в ущерб собственным операторам. Можно зарабатывать на аутсорсинговой деятельности технических центров, но нельзя делать это без разбора. Если продавать свои услуги третьей стороне, очевидно, надо делать это по рыночной цене. Возможно также, что, например, SNCF Fret или VFE не склонны допускать появления некоторых своих конкурентов в списке обслуживаемых организаций по стратегическим соображениям. SNCF будет принимать решения, учитывая подобные мнения. Имеется существенная разница между службой, являющейся частью компании, и независимым поставщиком услуг по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава.

G. Leborgne. La Vie du Rail International, 2008, № 4, p. 16–19.