

Германия: избыток мощностей на рынке технического обслуживания и ремонта

С открытием рынка железнодорожных перевозок в Германии появилось довольно много компаний-операторов разной величины, вследствие чего возникли новые потребности в техническом обслуживании и ремонте подвижного состава. На долю в этом весьма привлекательном секторе рынка претендуют многие игроки, но здесь по-прежнему явно доминирует концерн Deutsche Bahn (DB).

Сложная ситуация

Расположенное в г. Нибюль на севере Германии ремонтное предприятие принадлежит местной железнодорожной компании-оператору Norddeutsche Eisenbahngesellschaft (NEG), которая обслуживает несколько пассажирских линий вблизи границы с Данией. Построенные в XIX в. мастерские выглядят скромно — два пути и небольшое кирпичное здание. Однако в последние 2 года предприятие работает на полную мощность: если вначале оно обслуживало только собственный подвижной состав компании, то теперь его двери открыты и для других операторов.

Компании NOV (региональная дочерняя компании Veolia) и CFL Cargo (грузовая, основанная крупной металлургической компанией Arcelor Mittal и железными дорогами Люксембурга), обеспечивающие железнодорожные сообщения с Данией, регулярно направляют в Нибюль подвижной состав для выполнения мелкого ремонта (рис. 1). Поскольку предприятие в Нибюлле — ближайшее к границе, они предпочитают обращаться сюда; к тому же это обходится им дешевле.

Активизация деятельности предприятия обусловлена не только его выгодным географическим положением, но прежде всего расширяющейся либерализацией рынка железнодорожных перевозок в Германии. С открытием рынка для конкуренции с середины 1990-х годов исторический оператор — Федеральные железные дороги Германии (DB) — постепенно уступает свои позиции. Только в местном пассажирском сообщении доля DB уменьшилась на 30–40% из-за появления новых компаний-операторов, которое неизбежно создает и новые потребности в техническом обслуживании и ремонте подвижного состава этих компаний. Руководство предприятия в Нибюлле рассчитывает на дальнейший рост спроса со стороны операторов-новичков.



Рис. 1. Тепловоз железных дорог Люксембурга на предприятии NEG в Нибюлле

Это далеко не единичный случай. Эволюция описанного предприятия иллюстрирует эйфорию в секторе технического обслуживания подвижного состава в Германии, где появились по меньшей мере 150 частных ремонтных предприятий — малых и больших, независимых или принадлежащих железнодорожным компаниям, специализирующимся на крупном ремонте или ежедневном техническом обслуживании. Привлекательность этой сферы деятельности определяется ожидаемой стабильностью объема работ, а также прогнозами роста доли частного бизнеса на рынке.

Некоторые участники этого перспективного рынка мыслят масштабно. Это относится к группе RSM Rail Service, которая объединяет шесть частных ремонтных предприятий (рис. 2), расположенных по всей стране, и причисляет себя к крупнейшим объединениям такого рода в Центральной Европе. По мнению руководства RSM, компании-операторы должны заниматься прежде всего своей основной деятельностью, т. е. перевозкой грузов или пассажиров, а функции технического обслуживания и ремонта подвижного состава разумнее передавать специализированным организациям. Нынешний менеджмент группы RSM выявил эту тенденцию достаточно рано и сумел воспользоваться представившейся возможностью. С 2000 по 2005 г. ее владелец приобрел несколько ремонтных предприятий, главным образом у DB, которые в то время проводили сокращение своих ремонтных мощностей. Кроме того, чтобы работать эффективнее и быть ближе к своим клиентам, RSM организовала многочисленные децентрализованные ремонтные базы, расположенные вблизи железнодорожных линий или непосредственно в депо железнодорожных компаний.

RSM стремится предлагать самый широкий спектр возможных услуг — от ремонта любого объе-



Рис. 2. Предприятие группы RSM по ремонту подвижного состава в Дуйсбурге (источник: RSM)

ма до разработки новых конструкций и т. д. Группа активно работает на рынке ремонта грузовых вагонов, в частности цистерн, недавно вышла на рынок ремонта пассажирского подвижного состава. Годовой объем продаж RSM составляет около 75 млн. евро, перспективы дальнейшего роста обнадеживающие.

К числу положительных факторов в этой сфере можно отнести рост числа некрупных компаний-операторов, которые не имеют возможности инвестировать в развитие собственной ремонтной базы, и увеличение доли компаний, арендующих подвижной состав. Некоторые эксперты полагают, что более половины частных региональных компаний-операторов, работающих в Германии, не являются собственниками подвижного состава, а полагаются на лизинговые компании, которые могут заключить контракт на техническое обслуживание с частными ремонтными предприятиями, такими, например, как группа RSM.

Однако многие наблюдатели не склонны поддерживать общий энтузиазм. В Германии большая часть операций по техническому обслуживанию подвижного состава все еще выполняется силами DB. Публичный оператор играет центральную роль и оставляет частным ремонтным предприятиям отдельные ниши на рынке. По причинам как исторического, так и социального характера DB не имеют права передавать техническое обслуживание своего подвижного состава третьим сторонам,

что значительно ограничивает возможности независимых предприятий. Кроме того, DB успешно предлагают свои услуги многочисленным частным железнодорожным компаниям через дочернюю компанию DB Fahrzeuginstandhaltung, удовлетворяя значительную часть их потребностей в техническом обслуживании и ремонте подвижного состава.

В этих условиях представляется весьма затруднительным иметь стабильно высокие прибыли в данном секторе рынка. Действительно, избыток предложения уже угрожает германскому рынку технического обслуживания подвижного состава, особенно в секторе поездов региональных сообщений, где конкуренция крайне жесткая.

В этот сектор трудно проникнуть даже известным компаниям. Так, по оценке Bombardier, региональные концессии в основном распределены на основе стоимостных критериев. Доходы операторов находятся под большим давлением, поэтому они, стремясь контролировать свои расходы, выполняют техническое обслуживание своими силами.

Ситуация стала еще хуже, когда компании Veolia и Arriva, два основных частных региональных оператора, создали свои сети в Германии, скупая мелкие местные компании вместе с их собственными ремонтными структурами.

По мнению Keolis Deutschland, третьей по рейтингу частной компании-оператора в Германии, пока условия на рынке не позволяют на-

деяться на достижение экономии с помощью субподрядных договоров. При их заключении оговаривается ряд контрольных показателей эксплуатационной готовности подвижного состава для третьих сторон. В случае использования таких небольших парков подвижного состава, как у Keolis Deutschland в Германии, их интеграция может повысить эксплуатационную гибкость общего парка. Начиная свою деятельность в Германии в 1999 г., Keolis Deutschland (дочерняя SNCF) считала более выгодным вкладывать средства в собственные ремонтные предприятия. Две новые концессии (одна получена в конце 2008 г., получение другой ожидается в 2009 г.) должны оправдать этот выбор. Но никакое правило не является вечным, и не стоит считать выполнение ремонтных операций своими силами бесспорным принципом, так как постоянно поступают предложения от компаний — изготовителей подвижного состава или специализирующихся на его техническом обслуживании.

По мнению наблюдателей, в ближайшем будущем сектор приобретет некоторые черты консолидации, в результате чего появятся группы, способные предлагать услуги, отвечающие ожиданиям железнодорожных компаний-операторов. Сервис в новом понимании должен интегрировать навыки управления парками подвижного состава и обеспечения его эксплуатационной готовности.

Ожидаемая эволюция может сыграть на руку изготовителям, но не только им. По своим масштабам и важности роли на рынке компания DB Fahrzeuginstandhaltung сможет сохранить лидирующее положение. Однако другим предприятиям, специализирующимся на техническом обслуживании и ремонте подвижного состава, будет необходима сильная финансовая поддержка, если они хотят укрепить свои позиции путем приобретения других ремонтных предприятий.

DB Fahrzeuginstandhaltung

В соответствии с соглашением, подписанным с профсоюзами, DB не могут заключать договора субподряда на выполнение работ по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава. Компания старается превратить это препятствие в преимущество, продавая другим операторам свои ноу-хау.

Железные дороги ФРГ (Deutsche Bahn) в современном виде появились в январе 1994 г. после объединения железных дорог Восточной и Западной Германии. Частью «приданого», полученного новой компанией, были довольно крупные предприятия бывшей ГДР, занимавшиеся техническим обслуживанием и ремонтом подвижного состава. Они имели многочисленный персонал и не очень высокую производительность. Так, в ремонтном центре в Котбусе (близ границы с Польшей) служили не менее 10 тыс. чел. В результате подобные центры работали на уровне 30% возможной производительности.

Постепенно DB проводили широкомасштабную программу рационализации. В июне 2001 г. было принято принципиальное решение: из 18 принадлежавших компании ремонтных предприятий решено было закрыть восемь. Но профсоюзы не согласились с таким решением и начали борьбу за сохранение максимального числа рабочих мест.

Дебаты получили широкую огласку, и к решению проблемы подключился тогдашний канцлер ФРГ Г. Шрёдер, подчеркнувший, что DB несут не только экономическую, но и социальную ответственность. После нескольких раундов переговоров было найдено компромиссное решение: DB сохранили 15 ремонтных предприятий, а остальные продавали частным ин-

весторам. Тем не менее программа сокращения оказалась весьма радикальной: из 35 тыс. чел., занятых в сфере ремонта подвижного состава в 2001 г., к 2008 г. осталось только 6800 чел.

Это было жесткое решение для профсоюзов, но они взамен получили значительную уступку: ремонт официально признавался частью основной деятельности компании



Рис. 3. Локомотиворемонтное предприятие DB Fahrzeuginstandhaltung в Дессау (фото: DB, Боссе)

и, как указано выше, в соответствии с соглашением, действительным до 2011 г., DB не могут передавать работы по ремонту своего подвижного состава на сторону.

Поэтому железные дороги Германии создали дочернюю компанию DB Fahrzeuginstandhaltung, 100% акций которой принадлежат DB. Компания осуществляет всю деятельность по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава и является единственной организацией, имеющей право выполнять такого рода работы для DB.

Одновременно были реорганизованы и переспециализированы ремонтные предприятия. Для повышения экономической эффективности каждое из них ориентировано на выполнение специфических задач. Так, модернизация высокоскоростных электропоездов семейства ICE проводится в Нюрнберге, техническое обслуживание дизель-поездов — в Касселе, капитальный ремонт локомотивов — в Дессау (рис. 3) и Котбусе и т. д. Текущее техническое обслуживание, мелкий ремонт выполняют региональные ремонтные предприятия, принадлежащие DB.

DB Fahrzeuginstandhaltung работает относительно самостоятельно и предлагает свои услуги другим операторам. Если первоначально сохранение ремонтной базы для DB было вынужденной мерой, то в настоящее время есть стремление получить как можно больше от предоставления третьим сторонам ноу-хау и инфраструктуры. В акти-

ве DB Fahrzeuginstandhaltung 850 заказчиков, а объем продаж достигает 1153 млн. евро. Бесспорный лидер этой отрасли в Германии, компания намерена постепенно расширять свое влияние за ее пределами. Она уже работает с эксплуатационными компаниями из Швейцарии, Италии, Нидерландов и Норвегии.

Изготовители подвижного состава

В среднем 50% продаж подвижного состава, строящегося компанией Siemens, сопровождаются контрактами на осуществление послепродажного фирменного технического обслуживания и ремонта. На внутреннем рынке, однако, эта доля ниже. Только два региональных оператора поручают техническое обслуживание и ремонт своего подвижного состава компании-изготовителю. Это намного меньше, чем, например, в Великобритании, где услугами подразделений Siemens пользуются 10 компаний, среди которых лизинговая Angel Trains.

Siemens предпочитала бы ситуацию, подобную той, что сложилась в Испании, где проведение тендеров на поставку, например, высокоскоростных поездов предусматривает заключение контрактов на фирменное обслуживание. Однако в Германии эта практика пока не является общепринятой.

Компания Vossloh Locomotives, поставяющая компаниям-операторам грузовые тепловозы, гото-

ва предлагать клиентам более широкий спектр услуг. Но в Германии многие операторы имеют собственные ремонтные производственные мощности. Тем не менее, если возникает необходимость ремонта большого объема, как, например, после крушения, операторы зачастую направляют свой подвижной состав компании-изготовителю. Сейчас Vossloh планирует расширить эту деятельность за пределы Германии, особенно во Францию, где потребности частных операторов грузовых перевозок в таких услугах весьма значительны.

Чтобы привлечь железнодорожные компании, изготовители сейчас стараются продавать «эксплуатационную готовность». Предложения по техническому обслуживанию становятся подобными контрактам на условиях «под ключ», которые гарантируют надежность и постоянство работы подвижного состава. Риски по замене узлов и деталей, таким образом, принимает на себя изготовитель. В соглашениях такого рода, число которых растет, все более заметную роль играет компания Bombardier, особенно это касается грузовых локомотивов. Сейчас на полном обслуживании компании Bombardier в Германии находятся около 50 локомотивов. В ближайшие 2–3 года компания надеется удвоить это число, если рынок будет по-прежнему развиваться такими же темпами.

A. Heulard. *La Vie du Rail International*, 2008, № 4, p. 20–25.

Редакция журнала

«Железные дороги мира»

приглашает на внештатную работу переводчиков с английского, немецкого и французского языков, имеющих опыт работы на железнодорожном транспорте и проживающих в Москве или Московской области.

Обращаться по телефону (499) 317-55-65 или по электронной почте zdm@css-rzd.ru.