

«ЧЕМ БОЛЬШЕ ПАРТНЕРОВ, ТЕМ БОЛЬШЕ У НАС ВОЗМОЖНОСТЕЙ»

ПРОЕКТ СОЗДАНИЯ ОБЪЕДИНЕННОЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ (ОТЛК) — ОДИН ИЗ ПЕРВЫХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ НА ПРОСТРАНСТВЕ ЕВРАЗИИ. КАК РАССКАЗАЛ В ИНТЕРВЬЮ ВВ ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ ПЕТР БАСКАКОВ, В ОЖИДАНИИ ПОЛНОМАСШТАБНОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ КОНТЕЙНЕРНЫХ АКТИВОВ РОССИИ, КАЗАХСТАНА И БЕЛОРУССИИ МЕНЕДЖМЕНТ ОТСТРАИВАЕТ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ СИСТЕМУ БУДУЩЕГО ХОЛДИНГА.

BUSINESS GUIDE: ОТЛК создана в ноябре прошлого года, а контейнерные активы Казахстана и Белоруссии до сих пор не внесены в уставный капитал компании. Насколько ломается от этого бизнес-план проекта? Чем сейчас занимается менеджмент ОТЛК?

ПЕТР БАСКАКОВ: Ничего не ломается, по большому счету все идет так, как и планировалось. Согласно плану, с момента создания компании акционерам отведен двухлетний период на окончательное формирование активов ОТЛК. Внесение казахстанских и белорусских активов позволит нам принять окончательный вариант стратегии и прежде всего начать управлять совместными инвестициями в развитие компаний. Но пока у нас еще есть время для того, чтобы построить единую производственную систему в холдинге, ведь само по себе АО ОТЛК — это лишь холдинговая компания с элементами управления активами.

Чтобы действительно появился бизнес, нужно не просто зарегистрировать компанию, а создать производственную систему. Вот сейчас мы ее и создаем через тотальную регламентацию всех бизнес-процессов в головной и дочерних компаниях ОТЛК, четкое распределение функционала между подразделениями, занимаемся ликвидацией ненужных пересечений зон ответственности и так называемой внутренней конкуренции, создаем единую IT-систему для объединения всех коммерческих и информационных процессов между компаниями холдинга. Причем общая IT-система — это один из главных элементов нашей стратегии бизнеса в контейнерных перевозках.

Если бы мы занимались, например, автопроизводством, мы бы сделали то же самое: мы бы построили конвейер, рассчитали, как и в какой последовательности делать все операции по сборке автомобиля. Логистическая компания — это то же производство, тот же конвейер, где каждое звено делает только свою часть работы и при этом должно сконцентрироваться на качественном выполнении именно своей задачи.

Главная задача логистической компании — это производство и продажа логистического продукта. Чтобы создать этот продукт, мы должны обеспечить единое управление общими ресурсами: вагонами, контейнерами, терминалами, добиться их рационального использования не только на территории ЕАЭС, но и за его пределами. Кроме того, мы должны закупить услуги у железных дорог в регионах, где ОТЛК пока не присутствует, или заключить договор с агентом-экспедитором, который обеспечит необходимую нашим клиентам часть транспортной услуги. Сформированный логистический продукт — это обеспеченные ресурсами группы компаний ОТЛК потенциальные перевозки всех клиентов компаний, входящих в холдинг, включая экспортно-импортные и внутренние перевозки в наших трех странах.

ВВ: Разве ОТЛК создана не для развития транзита грузов между Азией и Европой?

П. Б.: Конечно, нет! Вернее, ОТЛК создана не только для транзита, хотя за последнее время он у нас увеличился в три раза... Если бы у нас была задача обеспечить только транзит грузов, то для этого не нужно было бы объединять активы транспортных компаний трех стран и создавать холдинг. Достаточно было бы просто создать компанию, которая смогла бы cobrar услугу и зарабатывать деньги на имеющемся транзите. Но обеспечить развитие транзита до ощутимых, как мы говорим, промышленных объемов в отдельно взятой компании нереально. Сегодня объем этих перевозок все-таки крайне мал, а перспективы мы связываем с вопло-



ДМИТРИЙ ПЕВЕРОВ

щению идеи интеграции транзита в систему экспортно-импортных и внутренних перевозок. Я поясню.

Дело в том, что между перевозками грузов между Китаем и Европой имеется серьезный дисбаланс, то есть из Китая в Европу едет значительно больше грузов, чем в обратном направлении. Этот дисбаланс съедает всю экономику, поскольку расходы по переборке порожних контейнеров ложатся на плечи китайских заказчиков. На определенном этапе такая услуга перестает быть конкурентоспособной: по нашим подсчетам, в таком режиме можно перевозить в транзите около 100 тыс. контейнеров, а дальнейший рост будет невозможен: клиенты не будут массово покупать перевозку по этой цене.

ВВ: В чем же тогда секрет ОТЛК?

П. Б.: Чем вообще отличается крупная сетевая логистическая компания от небольшой? Организовать перевозку из точки «А» в точку «Б», обеспечив транспорт, — это самая элементарная задача, с которой может справиться даже начинающий специалист. Закупил у оператора маршрут — и торгуя себе, предлагай его клиентам, но рычаг оптимизации в этом случае недоступен. Но если формируется разветвленная сеть маршрутов, появляются треугольники, пятиугольники связанных маршрутов и, соответственно, возможность снизить порожний пробег — вот тогда это эффективный крупный логист, сильная компания.

В ОТЛК мы хотим построить именно такую сеть, объединив в общую логистику все направления перевозок, обслуживаемых компаниями холдинга. Сейчас в «Трансконтейнере» около 300 тыс. различных направлений, а в ОТЛК добавляются компании, у которых еще порядка 100 тыс. направлений. И вот все эти 400 тыс. направлений — это наш объем потенциальных перевозок, наш ключевой актив. Дальше ОТЛК обеспечивает этот потенциальный объем ресурсами: вагонами, контейнерами, терминалами, провозными способностями инфраструктуры (с участием наших акционеров железных дорог), другими составляющими сервиса, объединив их все в общую производственную систему. Общая IT-система анализирует все эти маршруты и ресурсы, ликвидирует встречные порожние контейнеропотоки, оптимизирует загрузку мощностей и формирует цену для клиента. Все это позволит радикально снизить себестоимость перевозки и, как результат, стоимость всей комплексной услуги для каждого клиента.

ВВ: То есть вы рассчитываете добрать недостающий для обратного транзита груз на попутных направлениях перевозок в других странах...

П. Б.: В этом и есть идея объединить все заказы и маршруты и тем самым максимально эффективно загрузить контейнеры, подвижной состав, терминалы и другие активы компаний, входящих в единую производственную систему ОТЛК. В результате наша общая себестоимость по перевозкам будет снижаться кратно и мы сможем за счет возросшей маржи предложить всем нашим клиентам привлекательную ставку, в том числе компаниям из Азии за транзит их грузов в Европу. Так что для ОТЛК не важно, что это будет за перевозка — транзит, экспорт или импорт. Для нас это объем, который мы должны обслужить. За счет синергии компаний мы сможем сделать транзит существенно дешевле, и тогда он будет расти значительно.

Повторюсь, мы хотим создать единую систему управления ресурсами, финансами, закупками, технологиями продаж, продвижением и всем остальным. Для компаний холдинга будет создана единая технология, общие регламенты для каждого рабочего места. Сегодня мы сделали такую систему в «Трансконтейнере», теперь переносим ее на другие компании холдинга.

ВВ: Насколько сложно будет внедрять эту систему в Казахстане и Белоруссии? Готовы ли они вообще к подобным коренным изменениям?

П. Б.: Мы еще до ноября совместно с нашими казахстанскими и белорусскими коллегами уже прорабатывали так называемую операционную модель ОТЛК, в которой прописаны основные правила работы для всех дочерних компаний. Детализацию завершили в текущем году. Противоречий больше нет, мы согласовали всю эту систему с акционерами, и буквально в мае она утверждена правлением ОТЛК. Таким образом, акционеры уже приняли стратегические решения о модели объединения производственных процессов и на уровне менеджмента они обязательны к исполнению. Например, «Кедентранссервис» уже практически готов к переходу на наши стандарты, хотя в тот период, когда «Трансконтейнер» владел контрольным пакетом компании, мы сами только отработывали свою систему, но многое у нас уже унифицировано. Чуть больше придется поработать белорусским коллегам, но и там менеджмент уже думает, как компания будет работать по современным технологиям.

ВВ: Когда все компании в периметре ОТЛК перейдут на общую производственную систему?

П. Б.: Полностью система будет спроектирована до конца года, все задействованные сотрудники головной и дочерних компаний перейдут на новые стандарты работы. К моменту внесения активов Казахстана и Белоруссии производственная система будет полностью готова: прописаны внутренние регламенты, согласованы протоколы обмена данных между IT-системами всех компаний для проведения их полной интеграции. Также будет спроектирована единая система KPI и другие инструменты управления, создана система менеджмента качества. Для меня в этом нового ничего нет, мы это прошли в «Трансконтейнере». Образно говоря, костюм уже шит, теперь его можно надеть на любого человека.

Кроме того, нужно понимать, что эти же строгие стандарты будут применяться не только в отношении наших дочерних компаний, а ко всем контрагентам, поставщикам и соисполнителям, которых мы привлекаем на коммерческой основе. Я не назначаю агента, например, в Африке, если он не будет соответствовать нашим требованиям по ка-

честву услуг. Если же у каких-то местных агентов чего-то не хватает, например оборудования, технологий, IT-обеспечения, то мы должны ему это предоставить, чтобы качество услуги для наших клиентов было ровно таким же, как в России, Европе, Китае или любом другом регионе присутствия ОТЛК. Таким образом, когда мы говорим о «системе ОТЛК», мы имеем в виду не только дочерние организации, но и всю сеть наших контрагентов и партнеров, их возможности и компетенции, которые соответствуют высоким запросам клиентов во всем мире.

ВВ: Каков предел этой синергии компаний в производственной системе ОТЛК?

П. Б.: Я уверен, что нам удастся построить хороший логистический сервис. За счет всех преимуществ, о которых я сказал, мы сможем предложить конкурентную цену, сэкономив издержки за счет объединения, по нашим расчетам, примерно на 25%. А при увеличении объема наша экономика будет еще больше улучшаться, поскольку в транспортном бизнесе высоки постоянные издержки, бороться с которыми можно только наращиванием объема грузовой работы. То есть после того как мы разработаем и поставим на ноги производственную систему ОТЛК, тогда уже можно будет озаботиться только наращиванием объемов перевозок и продажами.

ВВ: Вы уверены, что ОТЛК сможет выиграть конкуренцию с морскими линиями?

П. Б.: Мы не собираемся конкурировать с морскими линиями, у нас есть собственная ниша. Мы можем объединить сотни тысяч направлений в общую систему, которая оптимизирует нашу экономику. У морских сервисов такой возможности нет: они имеют один и тот же маршрут через Суэцкий канал и конкурируют на нем друг с другом. Так что мы не будем ни на кого оглядываться или догонять, мы просто будем развивать наш собственный бизнес и наращивать объемы перевозок, не конкурируя, а скорее дополняя морские контейнерные сервисы.

ВВ: Вы, вероятно, сейчас ведете множество переговоров в Европе. Как антироссийские санкции повлияли на интерес иностранцев к российской логистике и проекту ОТЛК?

П. Б.: Я вижу, что из-за санкций в конечном итоге упали товарооборот и общий объем перевозок. Но если судить именно по переговорам, а я общаюсь в том числе с западными компаниями, я не чувствую какого-то охлаждения. Наоборот, буквально каждая крупная логистическая компания предлагает услуги и хочет с нами работать, причем каждая хочет заключить с нами договор на особых условиях. Так что у нас есть возможность выбирать — и мы выбираем. Пытаемся делать так, чтобы никого не отпугнуть, но при этом не собираемся создавать каких-то «любимчиков». Наш стратегический принцип такой: чем больше партнеров, тем больше у нас возможностей, тем более качественный сервис мы можем предложить клиентам. Еще могу отметить, что сейчас у западных компаний есть желание больше работать с ОТЛК, чем с каждой из наших компаний по отдельности.

Ну и, конечно, очень большой спрос на наши услуги мы видим со стороны Китая. Там отдельные провинции развиваются и активно привлекают для создания производственных площадок инвесторов, которым в пакете предлагаются логистические возможности по доставке готовой продукции. Мы наблюдаем, как провинции уже между собой начинают конкурировать за наши сервисы. То есть мы видим колоссальный ресурс для расширения нашего бизнеса в этом регионе и, безусловно, будем его наращивать. ■