



# «Актив это не цель, это инструмент для достижения цели»

Ситуации, когда предприниматель или государство становятся заложником своего актива, сегодня не редкость. Но для успешного бизнеса важно не то, чем ты владеешь, а то, что ты умеешь делать как профессионал. Потому что актив не цель, а инструмент для достижения цели, полагают **Дмитрий Пурим** и **Александр Иванов**, руководители и акционеры крупнейшего российского транспортно-логистического холдинга группы компаний «Совфрахт-Совмортранс».

Как результат холдинг одним из первых в стране научился качественно доставлять грузы в Арктику по принципу «от двери до двери».



Дмитрий Пурим убежден, что владение транспортными активами — вагонами, локомотивами, судами и т. п. — удел финансовых институтов и финансовых инвесторов в большей степени, чем профессиональных операторов



Александр Иванов полагает, что для того, чтобы не быть аутсайдером, необходимо не только подстраиваться под изменения в экономике, но и просчитывать все риски на шаг вперед

## — тактика —

— Как бы вы охарактеризовали современный рынок логистики в России?

**ДМИТРИЙ ПУРИМ:** Я бы назвал ключевой тенденцией то, что с каждым годом логистические услуги становятся более востребованными, чем транспортные. В логистике наблюдается рост, несмотря на падение перевозок. Последние 20 лет происходили процессы формирования крупных транспортных холдингов: те, кто был ближе к руководству РЖД, создали крупные железнодорожные компании, кто к парокходству — купили суда, к портам — порты. При этом были незаслуженно убиты тысячи небольших экспедиторских компаний. Лишь сравнительно недавно стало приходить осознание того, что логистика — это все-таки услуга, которую нужно уметь качественно оказывать, и что важнее всего не размер активов и не владение всем и везде, а умение обеспечить результат заказчику — за разумные деньги предоставить высокий уровень сервиса. Это, пожалуй, стало новой вехой в развитии отечественного транспорта. Мое глубокое убеждение, что владение транспортными активами — вагонами, локомотивами, судами и т. п. — удел финансовых институтов и финансовых инвесторов в большей степени, чем профессиональных операторов.

— Как события, которые происходят сейчас в экономике страны, в том числе колебания курса валют, отражаются на отрасли?

**Д. П.:** Безусловно, они оказывают влияние на отрасль, но я бы не стал утверждать, что события имеют только отрицательное влияние. Рынок меняется: уходят более слабые игроки, более сильные остаются и даже укрепляют позиции. В самом уязвимом положении оказывается тот, кто не смог измениться в соответствии с новыми реалиями. Но это особенность не только сегодняшнего периода, а закономерность, с которой рано или поздно сталкивается любой участник рынка. Я не вижу драматических перспектив ни для «Совфрахта», ни для отрасли в том, что происходит сегодня в экономике.

**АЛЕКСАНДР ИВАНОВ:** Бизнес — это вообще динамично меняющаяся среда, в которой необходимо иметь гибкую стратегию развития и отвечать на вызовы времени. В целом при любых изменениях экономики кто-то проигрывает, кто-то выигрывает. Чтобы не быть аутсайдером, необходимо уметь подстраиваться под эти изменения и просчитывать все риски на шаг вперед.

— Как компания переживает текущий кризис?

**А. И.:** Производственные и финансовые показатели «Совфрахта» как по итогам 2014 года, так и по результатам первого полугодия 2015 года показали значительный рост. Существенно увеличился объем перевозок, выросла выручка, стартовали новые проекты. Наверное, слово «кризис» не совсем подходит к этой ситуации. 2014 год для «Совфрахта» стал одним из самых успешных за 20 лет. Прогнозы по 2015 году тоже оптимистичные.

— Благодаря чему вам удалось не только сохранить, но и улучшить позиции?

**А. И.:** Благодаря правильной стратегии развития нашей компании. В первых, речь идет о диверсификации бизнеса. Мы осуществляем грузоперевозки всеми видами транспорта и инвестируем в разные типы активов — это снижает зависимость от какого-то определенного сегмента рынка и уменьшает риски. Во-вторых, мы не имеем обязательств, номинированных в валюте, поэтому падение рубля на нашей деятельности сказывается в меньшей степени, чем на компаниях, которые в свое время взяли кредит в иностранной валюте и теперь стали заложниками ситуации: долг в рублевом эквиваленте непрерывно увеличивается, активы, взятые в лизинг, себя не окулают. Свою стратегию, которая позволила избежать этих проблем, мы сформулировали довольно давно: соотношение собственных и арендованных активов «Совфрахта» должно быть равно 30% на 70% соответственно.

Этого позволяет нам работать стабильно, эффективно и при этом проявлять гибкость, что особенно важно в периоды рецессии.

— То есть вы считаете, что выгоднее не покупать, а арендовать транспортные и инфраструктурные объекты?

**Д. П.:** Мы много экспериментировали, но в какой-то момент поняли, что наличие актива не избавляет от необходимости в него инвестировать. Тогда возник закономерный вопрос: зачем брать на себя дополнительные риски? Более того, наличие собственных больших активов ограничивает спектр возможностей, которые можно предложить клиенту. К примеру, если в Санкт-Петербургском порту находится собственный терминал компании, она уже автоматически будет думать, как бы перевезти груз через этот порт, вместо того чтобы рассмотреть альтернативы, например перевалку через терминалы в Усть-Луге или Бронке. Это приводит к потерям эффективности, росту собственных затрат и, как следствие, снижению конкурентоспособности компании. Ситуации, когда предприниматель или государство становится заложником своего актива сегодня не редкость.

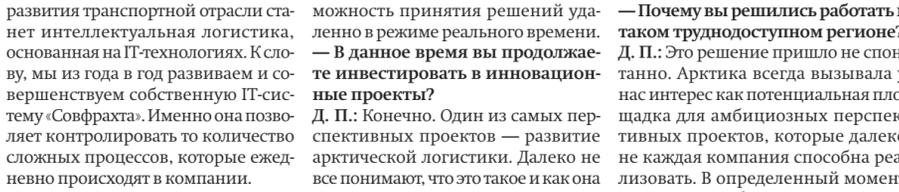
А ведь актив это не цель, это инструмент для достижения цели.

На определенных этапах развития «Совфрахта» пропорция 30/70, конечно, менялась то в одну, то в другую сторону.

Так, было время, когда компания «Совфрахт» владела Ейским морским портом. Мы вложили средства, оптимизировали ряд технологических процессов, его эффективность значительно повысилась и рыночная стоимость выросла. Когда это произошло и появились желающие приобрести этот актив, мы выбрали наиболее привлекательное предложение и заключили сделку, получив прибыль и при этом не потеряв позиций на сложившихся направлениях. Таких примеров в нашей практике было много. Постепенно они дали понимание: для успешного бизнеса важно не то, чем ты владеешь, а то, что ты умеешь делать как профессионал.

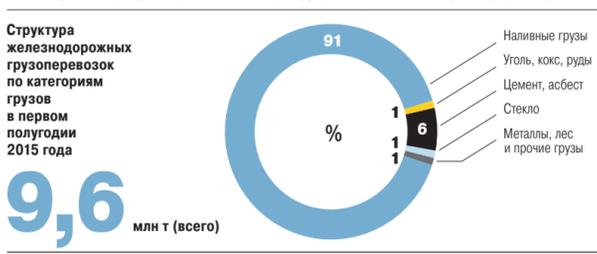
— Как в условиях кризиса ведут себя ваши клиенты и как вы выстраиваете с ними отношения?

**А. И.:** Приходится признавать, что многим нашим клиентам сейчас не



## ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «СОВФРАХТ-СОВМОРТРАНС» (ПЕРВОЕ ПОЛУГОДИЕ 2015 ГОДА В СРАВНЕНИИ С 2014 ГОДОМ)

Операционные показатели	Финансовые показатели	Подвижной состав в управлении
<b>9,6 (+12%)</b> Объем перевозок (млн т)	<b>13,7 (+23%)</b> Выручка без НДС и грузового железнодорожного тарифа (млрд руб.)	<b>17 994 (+21%)</b> Железнодорожный транспорт (единиц)
<b>21,9 (-40%)</b> Объем перевозок (тыс. TEUS)	<b>808 (+11,3%)</b> ЕВБТДА (млн руб.)	<b>562</b> (на уровне прошлого года) Автомобильный транспорт (единиц)
<b>11,469 (-62%)</b> Объем перевозок (авторейсов)		



— Какие именно инновационные решения использует «Совфрахт»?

**Д. П.:** Внедрение IT-технологий началось в нашей компании еще в конце 1990-х годов. До этого вся свертка проходила в ручном режиме: к нам приходили, например, распечатки с номерами вагонов — сотни страниц, где мелким шрифтом были напечатаны бесконечные столбики цифр. Был задействован штат сотрудников, которые расшифровывали эту информацию, что занимало колоссальное количество времени и сил. Именно тогда мы поняли, что процесс необходимо оптимизировать.

— Многие компании уменьшают издержки, сокращая штат. У вас были сокращения персонала?

**А. И.:** Нет. Я уверен, что наши показатели улучшаются в первую очередь за счет высокого профессионализма наших сотрудников.

Мы дорожим нашими кадровыми ресурсами и никакого сокращения не планируем. Более того, скоро у нас будет укрупнение штата.

— В данное время вы продолжаете инвестировать в инновационные проекты?

**Д. П.:** Конечно. Один из самых перспективных проектов — развитие арктической логистики. Далеко не все понимают, что это такое и как она

осуществляется, между тем это очень сложное направление, требующее особого подхода, потому что нет каких-то готовых, шаблонных решений. Логистика в Арктике — это работа в сложнейших, трудно прогнозируемых метеорологических условиях при дефиците необходимой инфраструктуры. Каждый проект, реализуемый там, сугубо индивидуален, каждое решение уникальное.

— А кто еще на российском рынке занимается доставкой грузов в Арктику?

**Д. П.:** Доставкой занимаются наши партнеры: ОАО «Мурманское морское пароходство» и ОАО «Северное морское пароходство», ООО «Азия» — признанные специалисты в морской перевозке. Но логистику осуществляем мы. Для этого обеспечиваем мобилизацию в высокие широты средств разгрузки, специалистов, специальной техники и т. п. Реализация распушки судна происходит и путем выгрузки на припай (толстый слой прибрежного льда), или в море, затем происходит доставка на необорудованный берег и далее вглубь территории. Организовать такую работу в настоящее время, я думаю, в мире могут не более 100 человек. Уверен, что в США и Канаде — тоже арктических странах — такого опыта нет.

— Почему вы решили работать в таком труднодоступном регионе?

**Д. П.:** Это решение пришло не спонтанно. Арктика всегда вызывала у нас интерес как потенциальная площадка для амбициозных перспективных проектов, которые далеко не каждая компания способна реализовать. В определенный момент мы просто набрались смелости и сделали этот шаг. Сложностей возникло немало, но, как говорится, «дорогу осилит идущий». Объединив усилия — финансовые и интеллектуальные — с партнерами на Дальнем Востоке, мы начали принимать участие в конкурсах и тендерах. Сейчас первоначальную тревогу сменило чувство полной уверенности в своих силах: мы справились со всеми трудностями, наладили схему и обеспечили рентабельность. Мало кто сейчас может похвастаться тем, что качественно доставляет грузы в Арктику. Хотя это направление сегодня очень востребованное. Думаю, в ближайшие годы интерес к Арктике будет только нарастать, потому что развитие этого региона сейчас на повестке дня.

— Какие еще новые проекты вы запустили в последнее время?

**А. И.:** Перевозками крупногабаритных грузов мы стали заниматься около пяти лет назад. Старт был дан с создания собственного инженерно-

«Совфрахт» осуществляет грузоперевозки всеми видами транспорта и инвестирует в разные типы активов. Это важнейшие составляющие успеха компании

технического центра. Перевозка КТТ — крупногабаритных тяжеловесных грузов, как и доставка в Арктику, относятся к сегменту интеллектуальной логистики: здесь невозможно постоянно использовать наработанные схемы и штампы. Каждая перевозка индивидуальна: необходимо выстроить маршрут, скоординировать разные виды техники, которые будут задействованы в перевозке, приспособить инфраструктуру, демонтировать или достроить по необходимости конструкции на пути следования груза, пойти на определенные риски, получить разрешение и т. п. Я думаю, что сейчас развитие этого направления столкнется с определенными проблемами из-за санкций и сокращения зарубежного финансирования. Тем не менее пока что мы чувствуем себя уверенно в этом сегменте и принимаем на себя любые риски, о которых порой не подозревает заказчик.

— Вы упоминали, что, несмотря на кризис, география вашего присутствия расширилась. Как именно?

**Д. П.:** Сейчас приоритетными для нас являются несколько направлений. В первую очередь это Арктика, далее Дальний Восток — регионы, которым, на наш взгляд, предстоит активное развитие в ближайшие годы, ну и, конечно же, южное направление. Надеемся, что наш потенциал будет задействован в проектах Тамани и в строительстве газопровода через Черное море.

— Перспективы развития компании в ближайшие годы?

**А. И.:** Нам удалось успешно пережить тяжелые последний квартал 2014 года и первое полугодие 2015-го, и это дает оптимистические надежды на будущее. Показатели подтвердили, что мы идем правильным путем. Но в сегодняшних реалиях мы понимаем, что нужно постоянно совершенствовать имеющуюся стратегию развития компании, тщательно анализируя текущую экономическую ситуацию и подстраиваясь под нее. Скорее всего, в ближайшие пять лет в экономике ничего не поменяется и логисты, которые научились работать в постоянно меняющихся неопределенных условиях, которые смогли поднять свою стратегическую, материальную базу и оптимизировать процессы, останутся на плаву. Оптимальными решениями в такой игре будут не синопичные победы, потому что в итоге они могут привести к глобальному поражению, а хорошо продуманные шаги с заходом на долгосрочную перспективу. Я считаю, что наша команда готова к любому развитию событий.

— Ваши прогнозы относительно логистической отрасли в целом?

**Д. П.:** Я думаю, у логистических компаний достаточно высокие шансы на выживание в эти сложные времена. Они не так сильно подвержены драматическим изменениям, как, скажем, производственный сектор или ритейлеры. Поэтому, несмотря на общую тревожность, мы смотрим в будущее с оптимизмом. На мой взгляд, пришло время тех, кто умеет трудиться, а время тех, кто держится за определенный административный ресурс, не умея маневрировать в сложившемся экономическом поле, осталось позади. Собственно говоря, положительный эффект кризиса и заключается именно в том, что происходит своего рода эволюция.

Беседовала **Кира Кочарян**