



# «ЕСЛИ ХОЧЕШЬ ОСТАТЬСЯ НА ДОСТИГНУТЫХ ПОЗИЦИЯХ — НАДО БЕЖАТЬ В ДВА РАЗА БЫСТРЕЕ»

РЫНОК ГРУЗОПЕРЕВОЗОК ВСТУПИЛ В АКТИВНУЮ ФАЗУ ЦИФРОВИЗАЦИИ И НАХОДИТСЯ НА ПОРОГЕ ПОЯВЛЕНИЯ ЕДИНЫХ СТАНДАРТОВ. О ТОМ, КАК РАЗВИВАЛСЯ РЫНОК ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В 2018 ГОДУ, А ТАКЖЕ О КЛЮЧЕВЫХ ТРЕНДАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ ОТРАСЛИ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ ИРИНЕ КОНДРАТЕНКО РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГК «ДЕЛОВЫЕ ЛИНИИ» ФАРИД МАДАНИ.

**BUSINESS GUIDE:** Каким был 2018 год для логистического рынка и вашей компании? Какие тренды преобладали?

**ФАРИД МАДАНИ:** Год был интересным. С одной стороны, отрасль столкнулась с рядом вызовов и сложностей, с другой — именно в таких условиях и создаются возможности для роста, однако и цена ошибки возрастает. Что касается ключевых трендов рынка, отмечу начало активной фазы цифровизации отрасли: сегодня автоматизацию внедряют все, кто хочет оставаться в рынке, а не только лидеры отрасли. Да, конкуренция на цифровом поле растет, но появляется и основание для выработки единых стандартов грузоперевозок. Государственные инициативы этому способствуют — в частности, старт работы по реализации транзитного «зеленого коридора» по территории России. Еще одно направление, реализуемое бизнесом, — создание транспортных агрегаторов для грузоперевозок.

Очевидный тренд 2018 года в логистике — ужесточение регулирования отрасли и «обеление» рынка транспортно-логистических услуг. Очевидный вызов — рост издержек, который усилится в 2019 году. Для нашей компании год сложился хорошо, мы идем в соответствии со стратегией и планом, нам удалось достичь поставленных целей.

**BG:** Что бы вы назвали главным достижением компании в 2018 году, а над чем еще нужно поработать?

**Ф. М.:** Иногда в условиях экономической турбулентности сохранение стабильности развития и выполнение поставленных задач и есть главное достижение. Нам удалось удержать лидерство в сегменте LTL (перевозки сборных грузов), а также по объему складских площадей в регионах РФ среди логистических компаний. В 2018 году открыто более 30 филиалов. Таким образом, количество городов-присутствия на конец 2018 года составило 281. Мы в очередной раз подтвердили сертификат ISO 9001, а также получили сертификат Международной ассоциации воздушного транспорта IATA. Мы неукоснительно следим за качеством наших услуг по критериям сохранности груза и соблюдения сроков доставки. Сегодня эти показатели составляют 98%.

«Деловые линии» вошли в тройку лидеров среди лучших работодателей страны по версии портала Rabota.ru. Мы заключили серию важных соглашений, в частности

с «Ростелекомом» и «1С», о долгосрочном сотрудничестве в области развития и продвижения цифровых продуктов. Также «Деловые линии» продолжили развивать концепцию «физического интернета» — было заключено соглашение с производителем специальной тары. Кроме того, мы первыми в отрасли внедрили онлайн-инкассацию. Из числа важных внутренних изменений — масштабная реорганизация внутри группы компаний, внедрение процессного подхода и применение элементов искусственного интеллекта для оптимизационных и коммуникационных задач.

Что касается вопроса, над чем еще нужно поработать, скажу так: никогда нельзя останавливаться в развитии. Если хочешь остаться на достигнутых позициях — надо бежать в два раза быстрее.

**BG:** Какие перспективы открывает получение статуса аккредитованного агента IATA?

**Ф. М.:** Это обеспечивает нам прямое сотрудничество почти с 300 авиакомпаниями, специальные тарифы на авиаперевозки и около 120 стран-направлений. Все это повышает удобство для наших клиентов и ускоряет доставку грузов. Мы готовы поддерживать инициативы членов IATA по дальнейшей цифровизации отрасли грузовых авиаперевозок — например, по внедрению электронной документации e-freight, в частности, электронной грузовой авианакладной.

**BG:** Какие изменения ждут рынок грузоперевозок в 2019 году?

**Ф. М.:** Рост издержек вынудит кого-то уйти с рынка, кого-то — оптимизировать процессы. Продолжится тенденция на дальнейшую очистку отрасли, уход с рынка «серых» и «черных» компаний. С 2019 года вступили в силу законодательные изменения по взаимному свободному перемещению грузоперевозчиков по территории России и Китая. «Деловые линии» уже разработали пакет документов и новые маршруты доставки продукции промышленного производства из Китая для российских заказчиков.

**BG:** Что будет с ценами на услуги?

**Ф. М.:** На рост себестоимости услуг грузоперевозок влияют повышение ставки НДС, рост стоимости топлива (как в силу повышения ставок трех налогов, входящих в цену топлива, так и из-за изменений ценовой политики нефтяными компаниями), повышение тарифов системы «Платон» с 1 июля 2019 года, анонсированный рост

числа платных автодорог, а также неопределенность изменения тарифной политики ОСАГО. Все это совокупно не может не влиять на ценовую политику перевозчиков. На данный момент максимальные возможности оптимизации издержек не способны компенсировать их рост таким образом, чтобы оставить цены на прежнем уровне. Мы применяем оптимизацию, и цифровизация нам очень в этом помогает, поэтому мы сможем предложить нашим клиентам гибкие тарифы, а не прямую трансляцию возросших расходов.

**BG:** Планируете ли вы выходить на новые рынки в наступившем году?

**Ф. М.:** Мы находимся в постоянном поиске новых ниш и возможностей, анализируем рынок, тенденции, запросы клиентов. Так, благодаря внедрению технологичных решений замечен рост грузооборота, особенно в сегменте перевозок автозапчастей. За прошлый год он вырос на 30%, а число заявок на доставку увеличилось на 40%. Такие результаты стали возможны за счет появления особой упаковки, разработанной специально для этого вида груза. Мы разработали свои виды упаковки индивидуально для каждого типа груза в составе сборных грузов, что повысило сохранность груза и удовлетворенность клиентов.

По-прежнему важная ниша — интернет-торговля, и мы разрабатываем специальные предложения для этого сегмента. И, как я уже отметил, соглашения между Россией и Китаем также открывают новые возможности для нас.

**BG:** Вы активно внедряете в работу передовые IT-решения. Насколько они способны оптимизировать бизнес-процессы?

**Ф. М.:** По ряду направлений цифровые решения дают до 35% экономии издержек и времени. Однако основная сложность заключается в правильном выборе инструмента. Мы применяем тестирование той или иной разработки, по итогам которого принимаются решения о внедрении. Окупаемость внедрения тех или иных разработок может составлять месяцы, иногда пару-тройку лет. Поэтому финансовый эффект является отложенным.

**BG:** Беспилотники становятся частью нашей реальности. Каковы, на ваш взгляд, перспективы внедрения этих устройств для доставки грузов?

**Ф. М.:** Представление о беспилотниках и дронах в обществе построено на фанта-

стических фильмах, они видятся некими идеальными машинами. Но на текущий момент в реальности таких беспилотников нет, а есть высокоавтоматизированные транспортные средства со всем набором элементов обычной машины, включая место для водителя. Поэтому сначала надо разработать надежную модель, наладить серийное производство. Подготовить нужное количество квалифицированных программистов, которые будут грамотно обслуживать беспилотный автопарк. Отдельная задача государственного уровня — цифровая дорожная инфраструктура, а это значительные издержки. И, наконец, структурная перестройка автопарков — то есть замена одного вида транспорта другим и все соответствующие этому издержки. Поэтому беспилотники — неблизкая, по моему мнению, перспектива, если говорить о повседневности и повсеместности их использования.

**BG:** Какие механизмы вы намерены задействовать для повышения эффективности компании в 2019 году?

**Ф. М.:** Мы продолжим начинания 2018 года — переход ГК «Деловые линии» на процессный подход, сбор дополнительных метрик для оптимизации, развитие сервисной архитектуры оказания услуг и применение робототехники.

**BG:** Российский рынок, как правило, на несколько лет отстает от западного. Какой опыт зарубежных коллег можно было бы взять на вооружение?

**Ф. М.:** Дело не столько в опыте, который можно и нужно перенимать. Во многом отставание рынка грузоперевозок обусловлено естественными факторами, такими как самая большая протяженность территории нашей страны. Если в небольшой европейской стране качественная связь на всех участках трассы, цифровизация дорожного полотна и охват качественными дорогами всех населенных пунктов не являются сложными задачами, то в масштабах России это приобретает совершенно иной вид. Согласитесь, легче и дешевле сделать ремонт в однокомнатной квартире, чем в доме, площадь которого в сотни раз больше площади этой квартиры. К примеру, Германия, Италия и Швейцария вместе на 75 тыс. кв. км меньше, чем одна Иркутская область. Так что будущее рынка логистики невозможно без активного участия государства в развитии инфраструктуры. ■