

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
22—24 мая 2014

Арена
СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ: ВЫХОД ИЗ ТУПИКА ДЛЯ РОССИЙСКОЙ
ЛОГИСТИКИ

24 мая 2014 — 10:00—11:15, Павильон 4, Конференц-зал 4.3

Санкт-Петербург, Россия
2014

Модератор:

Андрей Тимофеев, Партнер, управляющий директор, The Boston Consulting Group

Выступающие:

Руслан Алиханов, Президент, председатель правления, FESCO

Адриан Марлей, Управляющий директор, DHL Express в России, странах СНГ и Юго-Восточной Европы

Люк Надаль, Президент совета директоров, GEFCO Group

Дмитрий Никитин, Генеральный директор, Евросиб

Жанар Рымжанова, Генеральный директор, Проектный офис ОТЛК

А. Тимофеев:

Уважаемые дамы и господа, уважаемые участники дискуссии!

Тема сегодняшней панельной сессии: «Системная интеграция: выход из тупика для российской логистики». Я, Андрей Тимофеев, буду сегодня модератором. На панельной дискуссии присутствуют участники: Руслан Алиханов, президент и председатель правления компании FESCO; Адриан Марлей, управляющий директор DHL Express в России, странах СНГ и Юго-Восточной Европы; Люк Надаль, президент совета директоров GEFCO Group; Дмитрий Никитин, генеральный директор «Евросиб», Жанар Рымжанова, генеральный директор проектного офиса ОТЛК.

Расскажу о формате: сессия будет идти один час 15 минут. Как мы будем работать? Сначала я хочу дать несколько вводных комментариев, чтобы задать основной тон дискуссии и озвучить проблемные зоны, которые я вижу в ситуации в российской логистике на сегодняшний момент. Потом мы перейдем к каждому из присутствующих сегодня. Хочу выслушать ваше мнение о ситуации на российском рынке, ситуации в логистике в России и возможности выхода из тупика. В конце работы мы перейдем к небольшой панельной дискуссии.

Прежде чем мы выслушаем каждого из вас, я прокомментирую ситуацию, сложившуюся на российском рынке. Для иллюстрации у меня есть три слайда. Если посмотреть на них, мы видим: затраты на логистику в России очень высокие, около 20% ВВП тратятся на транспортно-логистические услуги, при этом общая эффективность логистики находится на довольно низком уровне. В последнем ranking Всемирного банка Россия находится на месте номер 90, Казахстан на 88-м месте, Китай на 28-м месте. Лидерами ranking Всемирного банка являются страны Европы. Если мы перейдем от затрат в 20% от ВВП, которые тратятся на логистику в России, на среднемировой показатель — 11%, мы можем высвободить около 180 миллиардов долларов США.

Ключевой вопрос нашей дискуссии: что мы должны сделать? Почему затраты на транспортную логистику такие высокие, почему логистика не особо эффективна? Одна из ключевых причин: мы видим, что доля аутсорсинга в России в логистике составляет около 20% при среднемировом значении 40—50%. Что передают на аутсорсинг в других странах мира? В основном это входящая, исходящая логистика, также на аутсорсинг передают управление внутренней логистикой, обратную логистику и так далее. Мы можем назвать причины, почему так происходит. Во-первых, в России велика доля сырьевых грузов, а в сырьевых грузах доля аутсорсинга традиционно намного меньше. С другой стороны, у нас не сформировался рынок крупных 3PL и 4PL-операторов, которые могли бы на себя это взять.

Я хочу задать frame work для нашей сегодняшней дискуссии: определим, что такое логистика? Логистика или транспортно-логистические услуги идут от предоставления в инфраструктуру: там находятся транспортировка, экспедирование грузов, контрактная логистика и интегрированная логистика. Я хочу услышать, что каждая из ваших компаний делает на каждом уровне этой пирамиды. Как вы изменяете свое позиционирование с одного места, с одной позиции в этой пирамиде на другую? Как вы себя перепозиционируете?

Заканчиваю свое выступление и хочу построить нашу дискуссию так: сначала выступят Руслан Алиханов и Дмитрий Никитин, которые представляют наши российские логистические компании. Начнем с Дмитрия. Задам Вам вопрос: как изменялись позиция, стратегия и бизнес-модель Вашей компании? Что Вы видите на российском рынке в плане изменений клиентских требований?

Д. Никитин:

Начну отвечать на вопрос, прокомментирую ситуацию по рынку потом. У логистического подразделения, у логистической компании в нашем холдинге сложная судьба. Мы неоднократно, три—четыре раза пытались перезапустить различные бизнес-модели, начиная с агентского обслуживания, со строительства терминалов, выстраивания технологий между терминалами. Выстраивать большую логистическую компанию при текущем законодательстве, при той ситуации, которая складывалась в последние годы, сложно. Приведу аналогию: строишь мост из пенопласта, надвигаешь-надвигаешь-надвигаешь, приходишь до какой-то длины, мост отламывается и нужно строить дальше.

Выстроить большую логистическую компанию с выручкой больше миллиарда в модели light assets на сегодняшний день невозможно. Несколько лет назад мы приняли наиболее устойчивую модель: есть логисты, которые выполняют все пожелания клиента, понимают, что надо клиентам, разрабатывают технологические схемы перевозки и схемы документооборота. Следом за ними идут технологи, а следом за технологиями идут люди, которые строят склады, строят терминалы и покупают вагоны, потом эти вагоны эксплуатируют. Рост возможен только через тяжелые активы. Модель light assets, как она называется во всем мире, с которой начинался рынок частных перевозчиков в России, на сегодняшний день невозможна к росту. Об этом свидетельствует наша практика.

А. Тимофеев:

Это хороший вопрос, на рынке существует много дискуссий. Если взять Соединенные Штаты Америки, мы понимаем, что heavy assets model не создавала много стоимости. В России мы видим, что именно модель heavy assets, именно логистические компании с определенными фокусированными активами становятся доминирующими игроками.

Расскажите свою историю: с чего начинала Ваша компания?

Д. Никитин:

Наша история давно начиналась с перевозок щебня маршрутами, если кому-то среди логистов это о чем-то говорит.

В мире хотелось бы развиваться по логистической схеме, но в России у регуляторов существует недостаток понимания того, что представляет собой этот рынок. На сегодняшний день на рынке задействовано больше 2,5 миллионов человек трудоспособного населения, по официальным данным емкость рынка составляет порядка 65 миллиардов, по нашим экспертным заключениям приближается к 100 миллиардам. В Соединенных Штатах Америки этот рынок больше 900 миллиардов долларов.

Вернусь назад. Первое: у регуляторов должно быть понимание, очень важным элементом в данном случае является транспортное законодательство. На сегодняшний день Федеральный закон «О транспортно-экспедиционной деятельности» представляет экспедитора как человека, который садится вместе с водителем грузовика и сопровождает груз, это роль экспедитора по российскому законодательству.

А. Тимофеев:

Вы сказали, что возили щебень. Наверное, был у вас и подвижной состав. Сейчас Вы говорите: «Мы выходим в сегменты логистики, продвигаемся вверх по пирамиде, — пирамиде, которую я показывал, — выходим в склады, в терминалы». Когда Вы начали движение в другие бизнесы логистики и почему?

Д. Никитин:

Склад — это то же самое, что вагон, то же самое 2PL, то же самое железо. Движения по пирамиде не происходит, нет возможности двигаться в

сторону создания интегральных решений управления информацией, управления документооборотом, отдавая менее прибыльные элементы в виде тяжелых активов. Мы не можем перейти от этапа владения активами к этапу владения и управления информацией, управления активами. Пока для логистических компаний это представляется проблемным, потому что они теряют в цене.

А. Тимофеев:

Запрашивают ли клиенты более продвинутые сервисы, которые связаны с управлением логистикой? Гонятся ли клиенты только за ценой и говорят: «Пожалуйста, предоставьте мне подвижной состав по самой выгодной цене»? Может быть, они заинтересованы в управлении контрактной логистикой или предоставлением таких сервисов, как маршрутизация, распыление и так далее?

Д. Никитин:

Даже в контрактной логистике и в любом сервисе клиент за разницу 50 долларов на контейнере перекинется к другому экспедитору и будет счастлив, что он сэкономил или заработал.

Вы говорите, что российская логистика дорогая и что при определенных действиях в ней можно высвободить 180 миллиардов долларов США. Где останутся эти 180 миллиардов долларов США? У клиентов. Эти деньги будут проинвестированы не в отрасль логистики, а в отрасли клиентов. Я не настроен быстро экономить.

Я был на конференции по логистике в Шанхае 12 лет назад — китайцы тогда представляли свою модель реформы транспорта. Во-первых, они никому из иностранных экспедиторов не давали работать на территории Китая и очень жестко это контролировали. Во-вторых, они ввели правило: через пять лет иностранные компании могут владеть только 50% капитала

китайских компаний, через десять лет иностранные компании могут полностью выкупить китайского экспедитора, форвардера, субъекта транспортной отрасли. Они давали возможность китайским компаниям капитализировать, развить компетенции, выстроить компании. Продав в конечном итоге компании, Китайцы инвестируют деньги обратно в свою экономику. К сожалению, в России пока этого не происходит.

Я бы не торопился дисконтировать транспортную составляющую на территории Российской Федерации. Пусть лучше эти деньги заработают российские логисты или железнодорожные операторы.

А. Тимофеев:

Дмитрий, спасибо.

Руслан, теперь к Вам. Мы переходим к спорному вопросу: asset heavy или asset light. Ваша компания на рынке больше десяти лет, она фокусируется и преобразуется в интегрированную компанию, которая идет по многим зонам пирамиды, которую я показал. Что Вы скажите Дмитрию именно по этой зоне?

Р. Алиханов:

«Дальневосточному морскому пароходству» исполнилось 134 года, оно создано в 1870 году дворянами, которые находились на Дальнем Востоке. Помните фразу Ньютона: «Я стоял на плечах титанов». Я очень благодарен предыдущему поколению руководителей FESCO, что они не увлекались модной и красивой идеей asset light, а будучи людьми исключительно прагматичными (я готов подписаться под каждым словом уважаемого господина Никитина), инвестировали в создание инфраструктуры.

Может быть, кому-то из участников дискуссии показался спорным тезис по поводу 180 миллиардов долларов США и того, что эти деньги остаются в отрасли. Я поддерживаю этот тезис. В экономике Российской Федерации не

так много отраслей, где осуществляются инвестиции. Логистика — порты, железные дороги и так далее — это одна из тех отраслей, где осуществляются инвестиции. Убить маржинальность бизнеса очень легко, а создать ее очень тяжело. Могу поддержать основные тезисы коллеги: все, кто шел по пути asset light, в конечном итоге доходили до точки, где понимали, что они создают высоковолатильный бизнес, зависящий от людей, работающих в компании, что не позволяет обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество.

Краткая история FESCO. Мы начинали как пароходство. Потом был куплен порт, потом была железнодорожная компания и мы создали линейно-логистическое подразделение, которое — если описать его очень упрощенно — работало по принципам, близким к модели asset light. Маржа этой модели составляет от 0% до 5%. Максимум! Такая маржа будет, сколько бы вы ни экспериментировали, она такая во всем мире. Маржинальность других видов бизнеса — море, порт, железная дорога — может варьироваться. Согласно публичной отчетности, маржинальность транспортной группы FESCO составляет примерно 15%. Разница между 0% и 15% — это разница между моделями, где есть инвестиции в активы или нет инвестиций в активы.

Дальнейшее развитие компании мы видим в том, чтобы продолжать инвестировать: мы будем инвестировать в создание транспортно-логистических центров в Москве — объявлен большой проект примерно на 200 миллионов долларов США; мы хотели бы инвестировать еще и в сеть терминалов на территории регионов Российской Федерации.

А. Тимофеев:

Очень интересно, на каком этапе Вы пришли к осознанию, что надо инвестировать в терминалы? Почему выбрали именно терминалы в Москве, терминалы по России?

Р. Алиханов:

В начале 2000-х я работал в Америке в компании DELL, у Майкла. Я был одним из его советников, но не самым важным. У нас шла дискуссия о том, что выбрать: asset light или asset heavy? Очень умные консультанты из компании Vine, мои бывшие коллеги, ваши коллеги сказали: «Зачем нам обладать активами? Пускай все гораздо дешевле делают в Китае, Тайване и так далее, наша маржа будет 15%». Мы аутсорсили свое производство нашим коллегам из Азии. Это привело к масштабному кризису в компании DELL: сейчас у DELL нет никаких активов, наши азиатские коллеги производят компьютеры. Из-за большого кризиса компания упустила свое первое место на рынке компьютеров. Это урок из схожей отрасли.

Любой человек, который проведет больше шести месяцев в транспортной отрасли, очень быстро лишается иллюзий, написанных в красивых книжках, и начинает думать, каким образом обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. История транспортной отрасли в России в силу масштабов, в силу сложностей, которые связаны с географическим распределением населения по территории Российской Федерации, — это история узких мест. Пока не расшиты эти узкие места на земле, дискуссия об экспедиторе, который будет сидеть в грузовике, ровным счетом ничего не стоит.

А. Тимофеев:

Терминалы — это то узкое место, которое необходимо для Вашей компании, чтобы предоставлять клиенту интегрированный сервис?

Р. Алиханов:

В первую очередь, это нужно клиентам, и мы готовы предоставить им эту услугу. Вы должны понимать, что FESCO конкурирует с такими компаниями, как Maersk, — с серьезными, большими предприятиями. Если бы мы

выходили и конкурировали с ними на море один на один, их ресурсы позволили бы им предпринимать очень агрессивные конкурентные действия против нас. Наше большое конкурентное преимущество — мы являемся интегрированной компанией. Если бы наши конкуренты атаковали нас на море, то мы могли бы атаковать их на земле, а на земле у них нет терминалов. Maersk всегда будет. Почему вы ругаетесь? Видимо, разгорелась дискуссия по поводу Maersk.

Логика простая: чтобы конкурировать с людьми, которые провели сотни лет в бизнесе, ты должен думать о том, какое у тебя конкурентное преимущество. В модели asset light у нас капитализму всего 20 лет, у нас нет такого количество умных коммерсантов с ручкой и бумажкой, которые будут придумывать сложные логистические схемы, чтобы конкурировать с остальным человечеством. Что мы можем сделать? Мы можем понять, где у нас узкие места. В этих узких местах нужно осуществлять инвестиции, конкурировать с помощью этих инвестиций.

А. Тимофеев:

Очень интересно. Вы сказали: «Конкурировать с глобальными лидерами в контрактной логистике тяжело». Вопрос: это не значит, что эти компетенции не надо у нас развивать?

Р. Алиханов:

Однозначно. Вы не можете уйти далеко в отрыв, формируя свою компетенцию. Если я сформирую сейчас отличную команду коммерсантов, лучшую на рынке, через год ее раскупят на рынке, растащат по сторонам. Они будут работать на моих конкурентов, вот и все. Таким образом и дальше продолжают убивать маржу бизнеса.

А. Тимофеев:

Как Вы видели у нас...

Р. Алиханов:

Мы практичные ребята. Может быть, Вам кажется, что мы с господином Никитиным рассуждаем как «красные директора», производственники. Мы очень практичные люди, мы четко понимаем, во что это выльется на втором, третьем ходу принятия решений.

А. Тимофеев:

Вы выходите в терминалы, Вы наращиваете компетенции в контрактной логистике, еще одна Ваша сила — это интермодальность, это связь моря, железной дороги...

Р. Алиханов:

Абсолютно.

А. Тимофеев:

Хотелось бы понять, видите ли Вы изменения в поведении и вопросах грузоотправителей, наших или иностранных, которые начинают востребовать интермодальность, логистические терминалы, а не только услуги оператора?

Р. Алиханов:

Мне кажется, наши клиенты стали все больше и больше воспринимать тему логистики как болезненную тему. Они не хотят этим заниматься, и все, что их интересует: контейнер из Шанхая — контейнер в Москве. Во всем остальном разбираетесь Вы.

Д. Никитин:

Один комментарий относительно клиентов. Я согласен с Русланом, с его тезисом о том, что капитализму только 20 лет и еще не выросло, не воспиталось племя экспедиторов и клиентов. У клиента существует наиболее характерный, на мой взгляд, портрет. Существует собственник, генеральный директор или председатель совета директоров, который заинтересован в качественной логистике. Существует начальник транспортного цеха, у которого — еще товарищ Хазанов говорил — свои интересы. У него нет задачи сделать самую эффективную логистику, есть задача сделать неплохую логистику, но все время находиться в процессе и сделать так, чтобы аутсорсинг никогда не случился, потому что у него сын оканчивает институт, и сына надо устроить. Этот портрет характерен для большого количества предприятий.

Задача тех, кто собрался за этим круглым столом: достучаться до небес, достучаться до советов директоров, достучаться до тех людей, которые отвечают за эффективность их бизнеса. Нужно, чтобы они обратили внимание на то, что дает логистика с точки зрения управления запасами, не говоря уже о качественном сервисе.

А. Тимофеев:

Можно достучаться, но надо что-то еще предложить. Правильно? Один из тезисов, который я озвучил, — у нас очень раздробленная отрасль в плане логистических провайдеров.

Д. Никитин:

Предложить необходимо, но задача в том, чтобы этот продукт в чем-то устойчивом закрепить: в железе, в складе или в чем-то еще. В нашей стране логистика является продуктом, и нужно предложить клиенту очень хороший, качественный продукт.

А. Тимофеев:

Тогда другой вопрос Руслану и Дмитрию. В контейнеризируемых продуктах, очень важна верхняя часть пирамиды. Насколько возможно предоставлять комплексные услуги клиенту, переходя на балк — на щебень, на наши сырьевые грузы? Как можно убедить наши высокоуважаемые сырьевые компании, что наши логисты готовы брать на себя логистические департаменты? Нужно ли их брать?

Д. Никитин:

В перевозке щебенки большую долю составляют тарифы ОАО «РЖД». Год назад Правительство приняло решение о тарифном коридоре: минус 13%, плюс 13%. Сделаны ли какие-то изменения в тарифе для перевозки щебня за этот год? К сожалению, не сделаны! Технологии разработаны? Технологии не разработаны! Щебенка — товар сезонный, его возможно завозить, создавать специальные территории, куда завозится щебенка, потом продавать с этих территорий. Никто не сделал ничего ни в тарифном плане, ни в технологическом плане.

А. Тимофеев:

Согласен: ОАО «РЖД», тарифы.

Д. Никитин:

Это и есть логистика!

А. Тимофеев:

Теперь такой вопрос. Предположим, тарифы будут ниже, чем сейчас. Актуальна ли в России траектория передачи на аутсорсинг в сырьевых грузах?

Д. Никитин:

Кто является перевозчиком, клиентом в перевозке щебня или сырьевых грузов? Клиентом является строитель, генеральный подрядчик, который завозит щебенку на стройку. На сегодняшний день щебенка в карьере стоит 10 долларов, перевозка стоит 10 долларов. Угадайте, сколько она стоит в строительной смете, которую подписывает генеральный подрядчик? Все по цепочке зарабатывают 20 долларов, причем не маржи, а она попадает в смету строителей с прямыми затратами и еще плюс 20 долларов сверху. Я генеральный подрядчик, зачем мне заниматься какой-то логистикой? В конечном итоге эту щебенку привезут руками люди из Карелии, которым надо ее продавать, чтобы чем-то себя кормить. Я прилепил 20 долларов, подписал сметы и поехал отдыхать.

A. Timofeev:

Спасибо, Руслан, Дмитрий.

Adrian, we would like to switch to you now. You heard the discussion among Russian companies. I would just like to get your perspective on how the Russian market is changing. Your company is obviously a well-known player in the global logistics market, and you have been operating in Russia for a long time. What do you think are the key issues?

A. Marley:

I think it is important to know that my company has been here in Russia for 30 years, and I am talking about a business that is an express business: documents, parcels, urgent spare parts. We have other divisions here which operate in freight forwarding, supply chain, and road freight, but my business is express.

By its nature it is a very complex business. Because of our brand, I cannot make excuses for not delivering levels of service that we would deliver in the UK or the US or anywhere else. I have to deliver that same level of service in this country.

It is also very important to note that 70% of my business in Russia is domestic. Only 30% of it is international. Therefore, I need to be able to deliver people's documents by 10:00 a.m., with a money-back guarantee, to all the major cities in the country, and I need to give that same quality and brand to all of our customers. We do that. Not only do we do that, but one of the beauties of working for my organization is we are essentially doing the same business in 220 countries, moving the same things, delivering shipments. Russia figures – if not in the top five – in the top two, on most occasions, in terms of performance. Why is that?

Yes, we have the resources in place, we have the infrastructure in place; the brand also dictates that if I pick a shipment up it is with my people, and if I deliver a shipment up it is with my people – everything is done in-house. I have my own vehicles. It is a complex business, which means that each day we have to service some 250 to 300 flights, moving material around by air and by truck, and it all has to work. I cannot say the country is too big, or the weather is no good, or there is too much bureaucracy, because if I do not deliver the shipment on time I cannot get paid. So how does this all happen?

It happens because in this country – and this is my personal experience – if you pay people here a fair salary and you give them respect to provide results and give them an opportunity to develop in the business, there is no better country in the world than this country for resource. If I look across my business through all performance KPIs I find that we are world-beating in every KPI, and that is because of the quality of the people that you have in this country. Every day my management team is bombarded by headhunters asking them to come and work for you guys or other companies, but they do not leave. I cannot pay the big salaries that the oil companies pay, but people stay with us because they see the opportunity. The quality of the products has to be there, and we find that we are taking significant business away from competitors on the basis of quality. Yes, the prices have to be ultra-competitive, but if you can put the infrastructure in

place to be able to deliver that level of quality, this is a country where people want quality. That is probably the most important part of it. So, I am telling you a bit of a different story, and I apologize for that, but that is my experience and that is what I see here. It is why I am still here after 14 years, because I get a great deal of excitement out of working in this environment.

A. Timofeev:

Could you provide a bit more detail about the customer-centric organization – what does it really mean to build customer service at the level that DHL has?

A. Marley:

Well, I think you have to sit down and work out a model that is essentially going to get you what you want. If you look at this particular slide, what it is essentially saying is that until you can establish internal service quality, you essentially do not have anything. Unless you can be certain that your infrastructure and your people are able to deliver and want – very important, want – to deliver service quality, then you do not have a foundation to start from. You can get this right in this country because people understand what it means, providing you approach them in the right way and give them the right opportunities for development. In our case we have globally acknowledged brands, which are quite specific, and we know what it is that we need to deliver, but once you have that component of the right people, motivated, doing the right job, then you can achieve anything in this country.

If you look at the rest of the model, and I cannot stress this enough, I have worked in Russian companies and I know that there is still a long way to go in some cases in relation to this element of focusing on people, but if you get that right, there is nothing to compare.

A. Timofeev:

What do you develop in people? You said they are loyal, they stay with you for a long time and that they are service-oriented, which is a difficult skill in Russia because it is a relatively new skill that we are working to develop. What characteristics do you develop?

A. Marley:

You start out by making it clear to everybody that you are running your business with respect for people, whether it be the cleaner, the lady who cleans the stairs, or whether it be a senior manager. They have to know that they are working in an environment where people respect them and acknowledge what they are capable of doing.

A good example is that we have couriers who join us on a low salary, but there are opportunities there for those people. I visited a customer last week with one of our star sales managers, who, five years ago, was a courier. Now, when you can show in your business that that is possible, you have a fantastic marketplace, because everybody looks at that and says “Hey, he was a courier five years ago and now he is a senior sales manager”. And this is no accident. The guy is there because the structure of the business allowed that to happen. He is not going to leave our company, because he has seen the value of being trained and being developed to be able to move up through the business. Wherever you look in my business you will find that. Most of my SMT were junior employees in the business some time ago. I have people who have been in the same position for 10 or 15 years and most HR professionals would say to you, “That is not what you want – you need to move people on.” No. You need to have the right people in the job. Those people deliver results that are better than any other entities that we have in the world.

A. Timofeev:

I am sure Luc will confirm some of this, because, Luc, your model is also relatively people-oriented.

L. Nadal:

Yes. We can say we are fully people-oriented, but I would not like to oppose business models. Companies will go to investment, what we call heavy assets, with a margin of 15% and probably a lower return on investment capital, because we are not only looking at the margin, but also what we call the ROCI. However, companies will make 4%, 5%, 2% on an asset-like basis with a ROCI of 40%, so I am not sure that we should oppose those business models. And, in a country like Russia, and also in Europe, we have asset-heavy companies moving goods by rail or road, owning their own trucks, and we have asset-light companies.

Certainly, in our business model (and I assume it is not too far from the DHL one), even though we are not the most experienced or the biggest company, people are our key. Engineering, IT systems, culture, are really key. If you do not get that, you cannot exist in our market.

GEFCO is a logistics company born in the automotive industry. We have been in Russia for 10 years, mainly in the automotive industry. We think our business model has a certain value, otherwise a company like General Motors would not have asked us to handle all their logistics for Europe, including Russia. When I say they are transferring their logistics division to GEFCO, that means that inside General Motors Europe, you now have 20 senior people running the strategic operations of the business we are handling now. So, a company like General Motors considered that it was valuable to move to us when others are moving to DHL in the aerospace industry, people like that.

When we talk about logistics are we talking about transport, warehousing, distribution, and customs clearance? I do not think so: we are talking about supply chain management. We should consider the logistic cost globally; that is to say, not only transportation and warehousing costs, but also the cost of not

having the part at the right time. Imagine a lady waiting for her wedding dress and getting it the day after the wedding date. Or, imagine a locomotive waiting for its spare parts for days and days and days. If you consider this second example, just imagine the level of assets you need to run trains if you have to wait for your locomotive maintenance for 15, 20, or 30 days. As I was previously a rail freight manager in France, within SNCF Group, I can tell you that sometimes that happens. So, when you are Russian Railways or SNCF (and it is also the case for any other Russian main industry), you should consider your logistics costs and also your supply chain costs. Consider how much money you could save if you had the service. The duty of companies like GEFECO is to deliver that kind of service; that is to say, integrated solutions, to make sure you get your spare parts and components at the right time in the right place.

PSA was our owner before Russian Railways, so all of you know that 100% of GEFECO used to be PSA – Peugeot Citroen – company, and it was acquired by PSA with a 75% share at the end of 2012. PSA has a plant in Kaluga. To build cars in Kaluga, you need to be able to bring spare parts from Japan, China, Argentina, a lot of European countries, and also local suppliers. So the key point for a plant like that is to bring together all those components at the right time. In addition, you cannot have a huge inventory. Not only because this is costly (I forgot to say that within logistics costs you should include your inventory costs), but also because there is not enough room. When the market is good a car plant makes one car every minute and fifteen seconds. There simply is not enough room at the plant to store all the components, so you need to be quite smart to bring it all together at the proper time. You need companies like FESCO or Transcontainer, because you need to build trains to fit the plant.

Coming to what Dmitry says – and I fully agree with you about the structure of the Russian market – today, as you said, you have the owner and the CEO and then you have the transport department. I share your point of view that we need to talk with CEOs if they want to compete globally on an international level. While

the Russian market is domestic, prices will stay high and logistics will not be very efficient. The day you compete against Airbus, Mercedes, and Audi with your own automotive industry, I can tell you that the CEO will kick the head of the transport department's arse if things are just staying as they are. Today our biggest challenge at GEFCO is to make that move, with a lot of respect for asset-heavy companies, to give them a competitive edge.

At the end of 2009 after the crisis, we had a problem in Russia. We had no capacity to transport cars because the market had collapsed at the end of 2008, 2009, and in 2010 we could not find capacities in the market. What did we do? We had two solutions: to buy trucks on the one hand and hire drivers, or to find partners, to build companies that had no financial capacities at the time. So we decided to select some partners and sign multi-year contracts that gave them the capability to go to the bank and finance their trucks. As this was not enough, we went to the bank with them, helping them to develop their structure. With our signature, they were able to access money to build their capacities. So, when there is a bottleneck it is a competitive age, but when it becomes a commodity I prefer to have a long-term relationship with trucking companies using service-level agreements with KPI systems related to us in long-term relationships than to have my own drivers. We are not good at that. We are good at engineering; we are not good at running trucks. So, there is room for everybody.

The key point today is the structure of the Russian market: mainly the main Russian strategic industries, which, in my view, have to change their mindset in relation to how they run their own logistics divisions. Some of them are acquiring railway cars, but they are running empty half of the time because they cannot find a partner – a competitor – to reload. The job that we are doing is to find solutions for reloading. They will not be able to do that if they remain completely integrated.

A. Timofeev:

I agree with you that we need to change the structure of the Russian market, but you are talking about shippers; you are talking about your customers. At the end of the day, to change their mentality or the structure, it is the companies like operating and logistics providers that need to be big enough, reliable enough, and efficient enough in order for the companies to feel they have a reliable partner. Is that right?

L. Nadal:

Andrei, you are completely right. We have been in Russia for 10 years and we have a lot to do with international customers – our customers. We already have our customer base. And what are they asking for? They are asking GEFCO to help them operate in Russia. And if you look at the present GEFCO portfolio, it is mainly composed of those international customers. Now we are 75% owned by Russian Railways, our duty is to develop ourselves in Russia, with the services offered by operators like FESCO, and we now need to enter into strong discussion with Russian companies. But until they want to save costs, nothing will happen. GEFCO is operating in 40 countries; we have a lot to do in Brazil, Argentina, Chile, Portugal, and Kazakhstan. We want to develop ourselves in Russia, but we need the customers to be interested in logistics cost reduction. Logistics cost reduction is not just squeezing two PMs; it is also balancing flows and improving quality of service.

A. Timofeev:

For a company like yours, Luc, what is the number-one factor for the creation of value?

L. Nadal:

It is engineering. The first factor is the engineering process: to understand what the customer needs, what the customer flows are, what level of service the

customer requires, and then to do the engineering. Let us take spare parts. You are a car manufacturer or a locomotive maintenance provider, and you need spare parts. Where? When? What type of inventory do you need to have on your premises? What can you buy and receive very quickly? That is the kind of analysis we are doing.

The second value is IT, because we are moving not only goods, but also information to the customer. It is as important for him to know that you will not be able to deliver as it is to actually deliver.

The third factor is buying power. Take the example of General Motors. They have been building cars for years and years. Surprisingly, a relatively small company like GEFECO with a turnover of EUR 4 billion is also able to squeeze costs. As Dmitry said, when you are in the logistics department of a big company, are you the best buyer? I would call that a conflict of interest, to put another name to it. Our business is also to buy at the right price. I do not know anybody selling its service under cost, under the price he wants for that. So we shall assume that a one- or two-year contract with a provider is a fair contract. But a fair contract means competition and negotiation, and we are also good at that.

A. Timofeev:

So, just to summarize what you are saying, I think there are three points for sources of value: number one and number three are really related to people's capabilities and competence. Two is more around IT. At the end of the day, how many people are in your company, in general?

L. Nadal:

Globally, GEFECO has 12,000 people around the world, but if you look at our investment it is mainly in IT. We are an operator when needed. We are always integrated, but we are operators only when needed. We have our wagon fleet for car transportation in Europe because we did not believe that the market was

providing that service. So we agree that when there is a bottleneck we need to fix it. But otherwise, the money we are spending is mainly on IT development systems. With regard to warehousing, we prefer to rent a warehouse instead of buying it, because the customer could move. We are all like that. Normally, for a warehouse you have a back-to-back contract with your client. Your client expects a level of service; if you have a five-year contract then you will rent your warehouse for five years.

A. Timofeev:

So, what I am hearing from you means that the higher you go into the pyramid, it is people and IT that really matter, because you have created a solution. Adrian, you said obviously that for you value creation is around client service and people, but we hear a lot of things about deficient infrastructure in Russia – not enough trains, terminals, trucks, and so on. What would you say? What is your perception of the infrastructure? Do you think it is sufficient or not? Do you feel there is a deficiency there?

A. Marley:

I said earlier that I do not really have a lot of choice. I need to deliver the same level of performance as anywhere else. So obviously you have to be very mindful of the infrastructure. A classic example would be four or five years ago when the Russian aviation fleet began to change from Russian equipment to Western equipment. I had a deep concern, because the Russian equipment gave us a great opportunity because it was all belly-loaded space – you could just put as much as you wanted into the bottom of the aircraft. Along with Airbus and Boeing came containerization, and I had a concern that we would end up with capacity issues in Russia. But that coincided with more people travelling in Russia, which meant more rotations of aircraft, flying to different places, which gave me the

capacity I need. So now I have choices of four or five flights a day to locations, which allow me to put material onto these flights all the time.

In terms of our road line hauls, I have to admit – and this is also in your report – there was a time when we went for the third-party option and brought in suppliers to provide us with line haul, which is essentially trucking between major cities. They were not reliable enough and we had to do something about that. We had to make a move there and we took this in-house. So we have made sure that the infrastructure is there. I think the proof of the pudding is in the eating. We have an incredibly successful business based on the infrastructure we have available to us in Russia. Many people have concerns about customs. Customs is a business of three steps forward and two steps back, but to use automotive, one of the major customers that we have in Kaluga demands that I bring material from Mexico, clear it, and deliver it to the production line in four days. We move 300 pallets over the May holidays from Mexico into Kaluga. That is possible to do legally, with customs, provided you have everything and the resource in place to do it. Resource is key – I have 350, 400 people working in Sheremetev Airport clearing shipments. I could have two, but I need to have the right resource in place to be able to do it. Once you have that, everything is possible.

One final example, and then I will move on. We have customers in the textile industry who operate perhaps 600–650 stores in Russia. Many people do not believe me when I say that that customer demands that the shirt he sells in Tverskaya today needs to be replaced from his manufacturing plant anywhere in the world, by next Thursday. So, within six days. That is possible, in this country, in terms of the infrastructure, provided that you have in place the right resource and the right technology to be able to clear it. My experience is that I can do my business extremely well in this country. I accept everything that I am being told, because I see it every day and have worked with it every day. But it is that shift for me more towards people. If you get the people thing right, the rest falls into place.

A. Timofeev:

It is interesting that you have 300 to 400 people working at customs.

A. Marley:

Just in Sheremetevo; I have more people in other airports in other cities.

A. Timofeev:

So, even with that, are you able to make money? Having 300 to 400 people clearing in Sheremetevo is a huge investment, and you are probably one of the examples who passes through clearance pretty quickly, so these days we get DHL packages pretty quickly.

A. Marley:

Yes. What I operate is essentially a machine. Once the machine is established and you know that it has the quality to operate, it becomes economies of scale. I can put more and more into that machine, and that machine is what makes my profit. Once it is established and working, the more you put into it, the more you make.

A. Timofeev:

During our telephone call, you said it would be very interesting to have more scheduling in the infrastructure and services in Russia – more scheduled shipping and operations from tracking and container companies. Could you elaborate a bit more on this?

A. Marley:

I believe there is a huge need in this country for scheduled network trucking services between the major cities. By that, I mean the trucks leave when they are

supposed to leave; they arrive when they are supposed to arrive; and they arrive safely and the quality is there. Once that is established and people know that it is there, it will take away a lot of the issues that many customers have, particularly SMEs – smaller customers – where I have to think about what to do: do I send a special truck to deliver this, because I cannot really trust anybody to do this for me. So a branded, properly organized road trucking service between the major centres is, for me, great. I would use it, too!

A. Timofeev:

What we have in Russia is a new tendency. First of all, Ruslan is saying we need working terminals, so without the terminals you cannot operate a container or even trucks, and you cannot provide a model without the terminals. So you are saying that we need a reliable, scheduled service – not only in containerized goods, but also in bulk. So if you take the Canadian National in the US, they operate scheduled freight trains. But to provide this you need scale.

A. Marley:

The customer I just mentioned, who had 600 retail clothing stores in this country, because of the state of the road infrastructure here, has trucks waiting at my clearance terminal to individually take those shipments to each shop. This is because there is no transportation infrastructure in place to allow him to bulk it all into a terminal and deliver it at the time he wants it to be delivered. So he has a fleet of 100 Gazelles sitting outside my terminal taking shipments directly to shops. That is a huge unnecessary cost, but he does not have any alternative.

Р. Алиханов:

Прежде чем мы выслушаем Жанар Рымжанову, у меня есть короткий комментарий. Думаю, Дмитрий согласится: мы еще не говорили, что люди являются нашим asset. В дискуссии об asset light мы считаем, что люди

тоже asset. Чтобы 400 человек бегало по «Шереметьево», мы должны построить это «Шереметьево». Мы за то, чтобы построить терминал, который обеспечит работой большое количество трудоспособных людей.

Второе. Все дискуссии носят теоретический характер, пока ты не горел в танке. Российская экономика носит сырьевой характер. Факт? Факт! Сырьевая экономика какая? Цикличная! Когда наступит кризис, нам нужно будет побежать в банк и взять деньги. Если у нас будет терминал, мы пойдем, заложим его, обеспечим существование терминала и 400 человек в «Шереметьево». Если мы будем совсем asset light, если будем сидеть с компьютером в Интернете, ни один банк не возьмет это в залог ни в 1998 году, ни в 2008 году, ни в 2000 каком-то году. Здесь нет противоречий, мы согласны: никто не будет работать в пустом терминале. Мы говорим, что нужно думать об обеих сторонах медали, не увлекаться ни тем, ни другим.

А. Тимофеев:

Спасибо, Руслан.

Мне кажется, на нашем круглом столе мы подходим к мнению, что нет противоречий между моделями asset light и asset heavy. Традиционно в России мы были asset heavy supply driven economy. В последние два или три года возникает движение наверху этой пирамиды, в контрактной логистике, о чем говорил Адриан.

Я хочу перейти к новой модели, которая создается в ОТЛК. Жанар, расскажите о Вашем опыте реализации потенциала Российской Федерации, не только Российской Федерации, но всего ЕЭП, на транзите. Мы понимаем, что есть колоссальный потенциал. Восточные, западные и северные провинции Китая тяготеют к железнодорожному маршруту, Вы находитесь в сильной конкуренции с морем. Какие планы ОТЛК? Как Вы хотите реализовать этот потенциал на транзите между Востоком и Западом?

Ж. Рымжанова:

Андрей, спасибо, что пригласили на этот круглый стол, приятно быть в такой компании. Если бы я захотела собрать послов для ОТЛК, лучшего было бы трудно найти.

Сделаю небольшое отступление. Обратите внимание, что зал неполный и многие ушли. Куда ушли? На китайскую сессию. Говорят, ушли на монгольскую сессию. Почему? Все думают, что там рост. Через два—три года на такой же сессии будет больше народа. Почему? К тому времени придет понятие, что рост в оптимизации.

Почему эта компания идеальная для ОТЛК? Коллеги, по поводу asset light или asset heavy. Слушая выступления Руслана, Дмитрия Никитина я думала, как замечательно услышать от людей в этом бизнесе, что должен быть интегрированный сервис. Ты не можешь бегать по рынку и обещать клиенту, что ты когда-то, через какой-то контракт внесешь актив, актив будет on time, чтобы твой сервис реализовать.

В чем заключается удовольствие? Адриан и Люк представляют рынок, к которому мы движемся. Мы придем к синергии между нашей реальностью, которую мы имеем сегодня, и тем, к чему мы стремимся через оптимизацию. Это произойдет в следующие два—три года, потому что всем нужно выживать, всем нужно зарабатывать. Не получится зарабатывать как раньше: через M&A, через катастрофический growth в 45—50% в год, он ушел.

Дальше. Я хочу сказать большое спасибо господину Никитину за рассказ о том, как в Китае выращивали чемпионов, как там дали возможность развиваться своим компаниям. В такой ситуации кто-то должен стать ледоколом. Почему? Для Руслана и всех независимых операторов в основе технология. Технология. Где основной расходный момент на железной дороге? Вам нужно знать технологию, вам нужен график. График мы имеем, но регулярность, о которой говорил Адриан, — это то, в чем зарыта цена.

Вернусь к ОТЛК. Самое основное в нашем проекте — это исторический момент, который сейчас есть. Есть мечта создать что-то похожее на Maersk, с которым Руслан сегодня конкурирует. Удовольствие быть за этим столом, я постоянно цитирую коллег.

Посмотрите на карту: почему компания ОТЛК имеет право быть, почему она оказалась настолько своевременна на рынке? Есть возможность сообщения Китая и Европы через железнодорожный путь, ее нужно отразить гибко. Должна быть гибкость по цене, гибкость по выбору маршрута, но при этом должны сохраняться стабильность графика и стабильность ожидания по регулярности. Здесь представлен только один маршрут, это не Центральная, Западная, это Шанхай—Варшава, 13 дней. Мы можем достаточно быстро выйти на 11 дней, но есть европейская часть от Бреста до Варшавы, где у нас произошло замедление. Суть в том, что независимые операторы и все, кто сегодня на рынке, получают прямую пользу, заработают на этом. В любой индустрии должно прийти что-то большое, чтобы вокруг могли на этом заработать!

Пока на пространстве ЕЭП есть разрозненность. Посмотрите: вход Достык, рядом Хоргос, Забайкальск Восточный, Брест, мы не исключаем Балтику. В чем состоит факт? Есть одно окно. Клиент смотрит на него не как на черный ящик, а как на то, чему можно доверять. Есть гарантия, за этим стоят железные дороги.

Вернусь к комментарию Адриана. DHL Express заключила с нами соглашение о стратегическом партнерстве. Почему? Что нужно? Нужно постоянство и игрок, который сможет реально гарантировать график, может реально гарантировать срок.

Что бы хотелось сказать? Шесть месяцев назад я была в Китае и общалась с China Railways, мы очень много говорили об ОТЛК, о необходимости предоставления или рассмотрения возможности сквозной ставки. На тот момент не было ощущения, что это кому-то нужно. Недавно я вновь была в

Китае, я очень порадовалась, порадовалась вдвойне вчера, когда выступал Заместитель Председателя Китайской Народной Республики, который сказал: «Нас очень интересует Новый Шелковый путь!» Это страна, которая говорит и делает. Это исторический момент, почему он для нас важен? Он также важен для всех операторов, которые работают на этом пути. China Railways, которые проходят через реформирование, будут нацеливаться, чтобы организовать этот сервис до границы 1520. Дальше мы должны организовать кооперацию. Три железные дороги, которые сегодня работают на этом пространстве, смогут реализовать этот потенциал через ОТЛК.

Спасибо.

А. Тимофеев:

Спасибо, Жанар.

Подведем итоги дискуссии. Я не хочу давать пять рычагов, как вывести из кризиса, я хочу наметить темы, которые сегодня прозвучали.

Сегодня прозвучало, что Россия и все пространство ЕЭП пойдут по пути интегрированной модели, где будут активы, где будет контрактная логистика, где будет появляться 4PL. Мы видим, что наши европейские коллеги идут приблизительно по такому пути: у них есть терминалы, они выстраивают свои сервисные модели вокруг стратегических активов, которые они покупают. Прозвучала тема эффективности инфраструктуры. Прозвучала тема scheduling, на которую смогут опираться 3PL и 4PL-операторы, чтобы предоставлять надежный сервис. Прозвучала тема интермодальности.

Очень важную тему затронули Люк и Дмитрий: в структуре российской экономики должно произойти то, что произошло уже везде. Мы должны поменять уровень аутсорсинга с 20%, который сейчас России, на 40—50%, как во всем мире. Это движение должно идти с двух сторон. От грузоотправителей, которые должны почувствовать сильное давление на

расходы, необходимость выводить активы с баланса и так далее. Консолидация логистического рынка, который сможет, как говорила Жанар, не только синхронизировать инфраструктуру, но также выйти на аспекты, о которых говорил Адриан и Люк. У нас создается надстройка в контрактной логистике, в стратегических активах, чтобы все заиграло.

У нас остается три—четыре минуты. Сегодня здесь присутствует много экспертов и руководителей крупнейших направлений. Я хочу дать возможность задать пару вопросов.

Пожалуйста.

В. Мытягин:

Здравствуйте, меня зовут Вадим Василевич Мытягин, некоммерческое партнерство «Центр объединения грузоперевозчиков ГрузАвтоТранс»

Я надеялся услышать на этой сессии про грузовые автомобильные перевозки, но об этом мало говорили. Мы прекрасно понимаем, что и порты, и железные дороги, и вся экономика сегодня перевозят грузы до железной дороги грузовыми автомобилями. В России сегодня корень проблем заключается в том, что в 2005 году отменили лицензирование: грузоперевозки ничем не регулируются, на сегодняшний момент в этой отрасли накопилось достаточно проблем. Мы начали поднимать эти вопросы с 2011 года: в грузовом автомобильном транспорте нужно вводить систему саморегулирования. Как вы относитесь к этим моментам и к тем проблемам, которые сегодня накопились в автомобильном грузовом транспорте? Хотел бы, чтобы кто-нибудь ответил.

А. Тимофеев:

Коллеги, вопрос о грузовых перевозках. Адриан, это где-то между Вами и Люком, как потребителями и клиентами таких компаний, которые предоставляют автомобильный сервис.

A. Marley:

From my perspective it is really about quality. If you find suppliers who cannot deliver what you want, then you have to find another way to do it. But at the same time, without question, when I drive down the road I see trucks that should not be on the road. But that is legal; that is the law. The law should be enforced to make sure that happens. I do not think it needs any further legislation; I think the law needs to be enforced to make sure that those operators who are operating fairly, reasonably, and with quality have the opportunity to do their business.

L. Nadal:

Just in one word, I think that companies like ours are structuring the road business. To deliver a reliable service you can have your own truck or you can select other providers. The solution is not to squeeze costs or to change providers all the time; it is to have a trustful, efficient relationship with your providers. If this is the case, you will raise the level of road trucking companies, because they will be able to finance their trucks and finance training sessions to improve the behaviour of the drivers. It will take time, but the key question is 'Do you have integrators in charge of that or do you leave Russian business, leading with trucking companies, on their own?' That makes a difference.

А. Тимофеев:

Большое спасибо.

На вопросы уже времени нет. Если можно, комментарии по теме.

М. Бурмистров:

По поводу тяжелых активов. Михаил Бурмистров, генеральный директор «InfoLine — Аналитика». В последние два года мы делали несколько

проектов для крупных грузовладельцев, которые смотрели на развитие своего кэптивного операторского бизнеса. Мы видим ситуацию: горно-металлургические компании в большинстве своем ушли от кэптивных операторов, они продали эти бизнесы. Мы видим проекты «Евросиба», когда компании отдают на аутсорсинг внутреннюю логистику, определенные элементы, примыкание к железнодорожным путям и какие-то локомотивы. У FESCO очень интересные проекты по строительству сухих терминалов на предприятиях у грузовладельцев.

Мы видим, что грузовладельцы концептуально меняют подход к логистике, стараясь отдать затраты стороннему игроку, который, зачастую, сделает их более прозрачными. Другой вопрос, что грузовладелец за это требует определенную плату, определенные инвестиции. Грузовладельцы боятся заключить длинный контракт, потому что оператор может подвести. Если оператор уже купил компанию с контрактом на грузовую базу или построил свой терминал, он осуществил инвестиции, которые позволяют и грузовладельцу чувствовать себя спокойно.

Как вы видите, эта концепция будет долгосрочной? Насколько долго российские грузовладельцы будут требовать от своих контрагентов активно проинвестировать это долгосрочное партнерство?

А. Тимофеев:

Жанар, ответьте, пожалуйста, одним словом: да или нет.

Ж. Рымжанова:

Вы сказали ключевые слова: «инвестировать» и «долгосрочный контракт». Никто не готов инвестировать, никто не готов подписать долгосрочный контракт. Для этого есть ОТЛК, мы и будем инвестировать в терминалы и расширение узких мест. Инфраструктура и долгосрочный контракт — это не система заявок, а долгосрочный контракт, о котором Вы говорите.

А. Тимофеев:

Коллеги, большое спасибо, сегодня была продуктивная дискуссия. Надеемся встретиться на следующем Санкт-Петербургском форуме и увидеть результаты, которых мы достигнем за этот год. Спасибо.