**CEO Globaltruck: наша задача - возглавить неизбежный тренд на консолидацию отрасли**

Илья Саттаров рассказал о планах развития бизнеса и "цифровых" решениях

Москва. 19 февраля. INTERFAX.RU - Большое количество тягачей в собственности само по себе уже точно не залог успеха для российского автомобильного грузоперевозчика. Сегодня он вынужден искать к клиентам новые пути, в том числе "цифровые". Внешне отрасль, несмотря на тренды, в массе своей не спешит меняться. Она остается в значительной степени неконсолидированной, а ее игроки - частными.

О том, почему единственный публичный автогрузоперевозчик России сегодня недооценен, как будет развиваться и расти в стоимости его бизнес и когда планируется вернуться к теме выплаты дивидендов, а также о "цифровых" решениях и комбинированной бизнес-модели рассказал в интервью "Интерфаксу" генеральный директор Globaltruck Илья Саттаров.

**- Период ограничений из-за COVID-19 совпал с ростом онлайн-ритейла, электронной торговли. Какова динамика по этим сегментам в структуре выручки группы?**

- Основным сектором, который поддержал в целом рынок автогрузоперевозок, был ритейл и, в первую очередь, онлайн-ритейл, от которого мы зафиксировали кратный рост спроса на транспортные услуги. По данным Data Insight, рост рынка онлайн-торговли в прошлом году в денежном выражении составил около 44%, до 2,5 трлн руб., на нее пришлось 9% в целом в ритейле.

Ожидается, что доля выручки Globaltruck от e-commerce и перевозок сборных грузов на конец 2020 года существенно вырастет по сравнению с 2019 годом. Портфель группы достаточно сбалансирован и диверсифицирован - в нем есть и игроки фармацевтической отрасли, и ритейла, и сырьевики. В период пандемии мы смогли частично перенаправить свои ресурсы, перестроиться под формирующийся спрос. В частности, сервис экспресс-доставки, особенно актуальный для онлайн-ритейлеров, позволил нам не только не потерять, но и прибавить клиентов, в том числе больших. Например, хороший шаг для нас - сотрудничество с DNS, которые активно развивают онлайн и которые продемонстрировали выдающиеся показатели в 2020 году, существенно увеличив выручку, особенно в электронной коммерции. Мы недавно обсуждали с ними планы и на 2021 год.

**- Онлайн-сегмент в портфеле Globaltruck продолжит расти в 2021 году?**

- Я думаю, на несколько процентных пунктов мы можем подрасти, потому что идем вслед за рынком. На мой взгляд, основным драйвером FTL-грузоперевозок следующие 2-3 года будет спрос российского онлайна и российского рынка сборных грузов. При этом, по оценкам экспертов, окончательное восстановление рынка грузоперевозок от последствий пандемии возможно только в 2022 году.

**- По клиентам-сырьевикам - ММК, УГМК и другим - в 2020 году вы сильно просели?**

- Просадка была, и как раз за этих игроков мы ощутили наибольшую конкуренцию. Обратный поток с Урала, из восточной части страны, всегда очень востребован в нашем бизнесе. Ведь машины должны находиться все время в движении. Основной грузопоток формируется из центра в регионы, оттуда нужно возвращаться тоже гружеными. Клиенты, формирующие обратную загрузку, являются основными.

Когда рынок просел, понятно, что все стали работать с костами, в том числе и наши заказчики. От некоторых клиентов мы увидели временное сокращение объемов и были вынуждены вступить в жесткую конкурентную ценовую войну с другими автоперевозчиками. В какой-то момент мы шли навстречу клиентам, фиксировали временное понижение тарифов.

**- В каком коридоре было это понижение?**

- На 1,5-5%, было серьезное давление на рынок. Снижение удалось зафиксировать на срок от 3 до 6 месяцев. В целом, ставка фрахта по рынку оказалась под серьезным давлением вследствие пандемии COVID-19. Мы тоже просели, но с середины года все-таки ее удержали - она у нас лучше, чем по рынку. К концу года мы даже немного подросли. Это сезонная история для грузоперевозок, в конце года всегда есть положительная динамика.

**- Что вы возите для промышленников?**

- В основном грузы, которые ориентированы на строительный комплекс: комплектующие, металлопрокат, металлопрофиль. Это очень востребовано, все это едет в центральную часть России, в Москву.

**- Планируете ли вы возвращаться к расширению парка или будете наращивать объем экспедирования?**

- В прошлом году мы открыто говорили, что наш вектор - в переходе группы на комбинированную бизнес-модель. У нас самый молодой парк в стране, мы прочно держим позиции среди действующих клиентов. Globaltruck продолжит эксплуатировать собственный парк, но одновременно в следующие 2-3 года сфокусируется на развитии экспедирования.

С одной стороны, у большинства наших крупных заказчиков есть требования по наличию собственного транспорта. С другой, развитие экспедиции позволяет нам быть очень гибкими с точки зрения ответа на сезонные вызовы и разные требования наших заказчиков к уровню сервиса. У нас в портфеле есть крупные игроки онлайн-сегмента, у которых жесткие требования к SLA (Service Level Agreement, соглашение об уровне сервиса), к скорости доставки. И там в первую очередь задействован наш собственный транспорт. Но есть и другие крупные игроки, это практически все российские топовые федеральные розничные сети - "Магнит", X5 Retail Group, более мелкого порядка сети, - которые активно привлекают экспедицию. И, в принципе, большие объемы мы в течение года закрываем за счет привлеченного парка. Здесь вопрос в точности и сбалансированном подходе по управлению сторонними перевозчиками, поскольку в любом случае ответственность по SLA лежит на нас.

В дальнейшем мы планируем активно развивать модель экспедиции, примерно вдвое увеличить объем, который мы показали в 2019 году. Ориентир в структуре выручки в этом плане - более 3 млрд рублей. При ожидаемом объеме выручки группы (по МСФО - ИФ) за 2020 год, которая, по нашим прогнозам, будет не хуже в сравнении с 2019 годом, это достаточно большая цифра для нас, но она не кажется мне чрезмерно амбициозной.

**- Такой путь развития обусловлен дороговизной обслуживания большого парка?**

- Мы с мажоритарным акционером Александром Елисеевым начали обсуждать тему бизнес-модели еще в 2019 году и согласились с тем, что при текущей консолидации рынка, при текущем клиентском портфеле Globaltruck, чтобы дальше поддержать стратегию роста, которую всегда заявляла группа, нам нужно изменить подход.

Группа исторически развивалась через "хардовую" модель: есть инвестиция в трак, и весь рост, в принципе, обеспечивается покупкой новой техники. Но когда мы в конце 2019 года - начале 2020 года стали плотно обсуждать историю с нашими заказчиками, в диалоге мы услышали, что нет жесткого ограничения по проникновению в портфель заказов наших клиентов. Да, есть какие-то внутренние KPI, и, безусловно, никто не складывает все яйца в одну корзину и не готов отдать 100% объема всех заказов Globaltruck. Но речь порой идет о росте с 3% до 10-15%, а есть вообще клиенты, которые говорят: да хоть 40% заказов забирайте, мы готовы с вами работать, так как история работы группы говорит о том, что вы одни из лучших с точки зрения SLA.

Тогда мы задумались о корректировке стратегии, поняв, что клиенты, которые нас знают, готовы в заказах учитывать не только наш собственный транспорт, но и экспедицию, при условии сохранения SLA. Вот мы много говорим о ставке фрахта, но для клиентов e-commerce, food-розницы по факту намного важнее SLA, а ставка - второй критерий. Потому что для них топовые задачи - своевременное попадание товара на полку, доставка онлайн-заказа до консолидационного склада вовремя. И за такую услугу наши заказчики где-то выборочно готовы платить и премиальную ставку, что нормально для рынка.

**- Насколько предсказуемой для вас была индексация "Платона", учитывая, что его тариф подняли чуть выше, чем прогнозировал Росавтодор в июле 2020 года?**

- Ожидали ли мы рост ставки? Точно ожидали. Это публичная информация, мы это заложили в бюджет 2021 года. Да, повышение пошло выше номинированной цифры. Но главная-то проблема в том, что весь этот рост или даже его часть мы не можем передать в ставку фрахта, не можем передать клиенту. Клиенты, находясь в состоянии выхода из последствий пандемии COVID-19, не готовы к индексации, что напрямую влияет на нашу маржу. И это большая проблема для рынка. Часть топлива, регулярно подрастающего, мы также не готовы транслировать в ставку фрахта. У нас и так не самый маржинальный бизнес, мы постоянно находимся под давлением.

При такой экономике, конечно, инвестиции в траки находятся вне пределов наших ожиданий по окупаемости. Даже при том, что у нас производительность одна из самых высоких в отрасли.

**- Вовсе снизить парк с нынешних 1,3 тыс. шт. в пользу экспедирования не планируете?**

- Думаю, собственный парк в течение следующих 2-3 лет будет оставаться на том же уровне. Мы будем регулярно его обновлять и поддерживать. Другой вопрос, что мы дополнительные объемы будем брать за счет экспедиции. Клиент всегда хочет видеть в составе объемов, которые мы выполняем под него, наш собственный транспорт и иметь четкое понимание, что, если какие-то отклонения возникают, мы всегда сможем их демпфировать. И второе - заказчик хочет понимать, что работает с профессионалами, которые знают изнутри, как работает логистика.

**- Почему, на ваш взгляд, правительство не прислушалось к просьбам перевозчиков о послаблениях по части "Платона" и других платежей в связи с пандемией? Ведь об этом просила, например, ассоциация АСМАП, в которую Globaltruck тоже входит.**

- Все правительства и страны, включая Россию, в первый раз учились жить в новых условиях. Действительно, какие-то меры были очень эффективными, какие-то меры прошли незамеченными. То, что происходило на рынке - данность. Это можно сказать и про "Платон". Он вводился не индивидуально для Globaltruck, это общерыночная история, и все игроки находятся в едином поле. Соответственно, рано или поздно рынок это примет.

Мы очень плотно весной и летом 2020 года взаимодействовали с правительством, и в первую очередь с Минтрансом. Надо отдать должное, коллеги выстроили понятный диалог, вели мониторинг отрасли. Нам удалось доказать, что мы должны попасть в список системообразующих предприятий. По моим ощущениям, если бы наша компания оказалась в более тяжелой ситуации, мы бы точно могли рассчитывать на больший объем господдержки.

**- Вы привлекали льготные кредиты как системообразующая компания?**

- Да, работа, которую мы планомерно проводили весной-летом 2020 года, позволила нам в рамках одного из постановлений правительства получить льготные кредиты на пополнение оборотных средств и выплату заработной платы, в первую очередь - водителям. Там были очень жесткие критерии по наличию собственного парка, количеству водителей, представленности в регионах. По одному из постановлений мы соответствовали этим критериям и в результате получили льготный кредит в достаточно большом объеме. Каком именно - закрытая информация. Хотя, если сравнивать с теми заимствованиями, которые мы обычно привлекаем, это была небольшая сумма. В этом отношении мы получили адекватную поддержку, находясь в диалоге с Минтрансом.

**- Который сейчас сделал крен в сторону авиации?**

- Нет, это кстати не так, это ошибочное мнение. Сейчас в министерстве, как я понимаю, идут плановые кадровые изменения. Эти процессы рано или поздно закончатся, и мы планируем активно участвовать в диалоге с представителями Минтранса. Мы, в том числе мажоритарный акционер, готовы к диалогу с министерством. Не думаю, что будет какой-то особый крен в сторону авиации.

**- Обновленный Минтранс выходил с вами на связь?**

- Пока нет. Думаю, это история второго квартала 2021 года.

**- А какие проблемы, помимо пандемических, актуальны сейчас по рынку РФ в целом?**

- Наша отрасль одна из самых закрытых с точки зрения публичности данных. Приходится непросто, когда пытаешься собрать данные. Но на рынке есть очень много небольших перевозчиков. Понятно, что у них более гибкие возможности с точки зрения оптимизационных решений, в том числе по части налогов. Это приводит к тому, что мы находимся в ценовом дисбалансе. Наша себестоимость выше, и как следствие, ставка фрахта выше. Тем не менее, мы этих перевозчиков видим в тендерах, они пытаются с нами конкурировать за крупных клиентов. Сквозная инициатива, о которой сейчас идет речь, предполагает хартию, к которой мы планируем присоединиться. Это позволит нам иметь прозрачные взаимоотношения, в первую очередь, с заказчиком. То есть, с крупными клиентами, которые тоже присоединятся к этой хартии - в том числе ритейлеры, сырьевики. По большому счету, возможность выйти на контрактные отношения с заказчиком должна идти вместе с порядочностью по части налоговой дисциплины.

**- В тендерах нужны какие-то отсечки по обороту или по размеру парка?**

- Вот здесь как раз вопрос. Дело не в отсечках, а в том, что ты с точки зрения отчетности должен быть открыт, готов взаимодействовать в информационном обмене, раскрывать информацию о подрядчиках, которые работают по контрактам у крупного заказчика. По сути ФНС частично готова передать крупным игрокам рынка автоперевозок некие функции налогового мониторинга. Пока в этом отношении нет финальной конфигурации, но тренд такой есть. Мы сейчас это активно обсуждаем и сможем говорить более подробно, когда будет больше деталей.

Мы как крупный участник рынка сейчас не имеем права привлекать к выполнению подряда торговые организации. Если эта история станет прозрачной, повысится собираемость налогов. В целом такая цепочка, но пока без деталей. Часть идей пока в форме драфта документа существует.

**- Насколько чувствительно для Globaltruck готовящееся повышение утильсбора на спецтехнику?**

- В целом, для нас эта история чувствительна, и мы выступаем за отмену сбора или его снижение до минимума. Парк компании был исторически сформирован иностранной техникой - тягачи Volvo и Scania, полуприцепы Schmitz и Krone.

Но кстати в прошлом году курс очень серьезно поменялся. То, что у российских производителей существует программы государственного субсидирования - в частности, у "КАМАЗа", - сподвигло нас в текущем году посмотреть в сторону российского производителя. На рынке уже есть большие сделки по приобретению машин "КАМАЗа", наши партнеры по рынку об этом отчитываются. Мы недавно встречались с руководством "КАМАЗа". Те условия, которые компания готова предложить крупным участникам рынка, заставляют нас думать, что мы реально даже инициируем в этом году пилотный проект по закупке отечественной техники. У них современный их тягач на газовом топливе очень хороший, поколения К-5 (КАМАЗ-54901). Я бы не назвал сейчас объемы, но какой-то пилот - да, очень возможен.

У нас в парке хороший набор техники, с которой мы готовы сравнивать показатели "КАМАЗа". И если все по экономике будет складываться, то почему нет, можно смотреть в сторону закупки отечественной техники. При наличии субсидий цена машины "КАМАЗа" на самом деле в два раза отличается от импортного тягача сейчас.

**- То есть, по уровню качества и условиям эксплуатации машины "КАМАЗа" реально стали вам интересны?**

- По качеству сколько ходит информации по рынку... Я лично разговаривал с двумя крупными транспортными компаниями (крупные парки из автомобилей "КАМАЗ" сформированы у российских перевозчиков ИТЭКО и Crafter - ИФ), которые используют технику отечественного производства. И у наших коллег - а они сделали большие инвестиции в парк - нет нареканий.

**- Сколько в этом году планируете закупить новых траков?**

- Размер инвестиций сопоставим с прошлым годом. Мы в прошлом году 50 машин купили, в этом году тоже можем смотреть на новую технику исходя из этой цифры. Кроме того, мы к текущему моменту переоборудовали 200 тягачей в битопливный режим, в этом году планируем оценочно 250-300 тягачей дополнительно также переоборудовать - до в общей сложности около 500 в парке группы. Почему на битопливо переходим, а не сразу на газ? Дальность хода на газе ограничена. А битопливо с учетом огромной географии России прибавляет гибкости - мы ездим в Красноярск, Иркутск, частично на пути сохраняются проблемы с заправками.

**- Почему объявленная в конце 2019 года программа buyback идет так медленно?**

- Это динамика, которую мы определяем самостоятельно, это же тоже ресурсы компании. И мы всегда в моменте принимаем решение, куда эти ресурсы наиболее эффективно направить. Сейчас мы выкупили почти ровно половину от 5%, которые заявляли в рамках программы. Пока цена интересна, мы на это смотрим позитивно, и мы в этом году продолжим выкупать этот объем. Сделаем эти 5%, будем готовы говорить о дальнейшем. В принципе, когда мы начинали, это был очень хороший сигнал рынку, и бумага себя правильно повела. И это говорит о том, что это правильное решение. Давайте мыслить горизонтом этого года - программу мы продолжим.

**- А завершить когда планируете?**

- Думаю, что в течение следующего года.

**- Основная цель программы - мотивация менеджмента?**

- В первую очередь - поддержание ликвидности и, да, частично для менеджмента и других общекорпоративных целей. В прошлом году никаких бонусов, никаких мотивационных программ мы осознанно не объявляли. Не до этого было - фокусировались на удержании бизнеса. В этом году программа поощрения должна быть внедрена, это правильное решение. Я сторонник того, что менеджмент должен быть мотивирован, в том числе, на рост капитализации. Компания публичная, бумага в любом случае интересная, рынок будет оживать. Все действия менеджмента, в том числе, по реализации стратегии роста, должны быть направлены на рост капитализации.

**- Акции Globaltruck на "Московской бирже" сейчас торгуются вокруг отметки в 40 руб., при IPO вы размещались по 132 рубля за бумагу. В каком горизонте цена может хотя бы немного приблизиться к начальной отметке?**

- Текущая цена бумаги, конечно, не отражает стоимость компании. Она скорее отражает общий интерес рынка к компаниям такого профиля - хардовым FTL-компаниям, которые присутствуют на рынке.

Что с бумагой? Должны быть реализованы все цифровые инициативы и все инициативы с точки зрения внедрения инновационных продуктов, которые наш менеджмент планирует реализовать в течение трех лет. Тогда, безусловно, компания будет восприниматься рынком по-другому - как компания, которая использует комбинированную модель, как компания, которая является, в том числе, цифровой. Это будет правильным сигналом рынку, подогреет интерес. Мы видим на рынке примеры, когда цифровая компания торгуется совершенно по другим мультипликаторам. Я имею в виду известные общеевропейские и мировые примеры в логистике - в сегментах FTL, LTL, в сборных грузах, "сборка плюс склад". При реализации всех цифровых инициатив Globaltruck точно по-другому будет стоить.

- Логика понятна. Но на многочисленных zoom-конференциях, куда люди по 20 минут только подключаются, на лицах представителей автоперевозчиков не очень заметно стремление к цифровизации. Да и становиться ПАО ваши коллеги не спешат.

- Так это же здорово! Наша задача как группы в ближайшие 3-4 года возглавить тот тренд, который неизбежен в отрасли - тренд на консолидацию. Я вот выходец из ритейла, где достаточно высокая конкуренция и за 1-2% рынка игроки бьются насмерть. По нашим оценкам, в автоперевозках грузов топ-30 игроков контролируют не более четверти рынка, а весь остальной рынок - это небольшие игроки. Такие компании точно не задумываются о цифровизации и, более того, у них нет возможности инвестировать в цифровизацию. То, о чем мы сейчас думаем в моменте, это абсолютно правильный вектор. В первую очередь, с точки зрения вызовов рынка, потому что и наши заказчики цифровизируются, и мы должны идти в плотной интеграции с ними. Но чтобы справиться с этими цифровыми вызовами со стороны наших заказчиков, мы должны, в свою очередь, быть онлайн-игроком для наших подрядчиков - перевозчиков. В этом суть построения цифровой платформы, к реализации которой мы приступили в конце прошлого года.

**- Какие конкретные шаги к цифровизации планируете? Что будет делать недавно учрежденная цифровая "дочка" - ООО "Глобалтрак информационные технологии" ("ГТ ИТ")?**

- Действительно, внутри группы была создана отдельная компания "ГТ ИТ", которая занимается разработкой собственной IT-платформы "Цифровой экспедитор", призванной обеспечить поддержку операций с нашими контрагентами - как с поставщиками транспортной услуги и подрядчиками, так и с операторами, экспедиторами, нашими заказчиками. Мы нарисовали "дорожную карту" по срокам вывода цифровой платформы на рынок, пилот уже начат, мы подключаем к платформе независимых перевозчиков.

В перспективе большинство наших заказов будет размещаться на платформе, и в моменте все наши подрядчики будут видеть эти заказы с точки зрения приоритизации и географии и, принимая заказ, исполнять его. Наша задача - контролировать уровень сервиса, давать дополнительные продукты внутри платформы. Сейчас мы находимся в стадии тестирования гипотез, но в перспективе предполагаем разную интеграцию с разного рода перевозчиками. Это могут быть и долгосрочные контракты - часть аутсорса, которую мы готовы предложить мелким перевозчикам, - и бухгалтерия, и коммерция, и логистика, и управление водителем. Думаю, что полноценный, полномасштабный запуск платформы - это все-таки 2022 год.

Мы тестируем на платформе классические перевозки, будем пробовать и экспресс-перевозки. Конечно, в услуге "Экспресс", которая оказывается сервисом ускоренной доставки "Грузопровод", в основном сейчас задействован наш транспорт, и стратегия компании именно в скоростных перевозках зависит от собственного парка. Но даже там мы можем на определенных участках использовать транспорт партнеров.

**- Условно говоря, вы хотите сделать "грузовой Uber", который будет конкурировать с крупными экосистемами?**

- Во-первых, давайте не будем называть это "грузовым Uber". Во-вторых, здесь философский вопрос и что называть конкуренцией. Мы для себя ставим конкретную задачу. У нас нет амбиции пытаться быть комиссионером, по крайней мере на данном этапе, в связи с тем, что у нас есть собственный парк, и мы планируем эффективно его использовать.

Нам очень важно повысить скорость реакции на заявку, которая возникает либо у нашего клиента, либо в принципе на спотовом рынке. Здесь "цифра" неизбежна, когда ты одномоментно покрываешь большой объем входящей информации, к твоей платформе подключены зарегистрированные проверенные подрядчики, а подрядчики - это, в свою очередь, не только проверка юридического лица, но также проверка и водителя, и состояния машины. Только в этом случае ты можешь обеспечить высокий уровень сервиса. Здесь как раз и есть суть реализации агрегационной модели.

Мы планируем выстраивать отношения с нашими подрядчиками на долгосрочных контрактных отношениях, и частично мы даже готовы с ними поделиться своей закупочной силой. То есть, нашему подрядчику должно быть интересно с нами работать. Во-первых, потому что мы ему гарантируем стабильность работы не только сезонно, но и в течение всего календарного года, что очень сложно сейчас получить на рынке. И второе - потому что мы готовы поделиться с ним, в том числе, закупочными условиями. Соответственно, мы получаем гарантированного поставщика услуги - проверенного, постоянного, с хорошей себестоимостью. А наш поставщик, в свою очередь, получает гарантированные объемы и улучшение своих показателей.

Невозможно с нашим объемом инвестиций конкурировать с "Яндексом" и Сбером. Но мы можем быть крупным подрядчиком и Сбера, и "Яндекса", в этом нет никакого противоречия. Потому что "Яндекс" и Сбер никогда не пойдут в capex-историю с точки зрения управления парком. Компетенция достаточно специфическая. Добиться такой высокой производительности, как у нас, когда машина в экспрессе пробегает 30 тысяч километров в месяц и в классических перевозках 17 тысяч километров - это дорогого стоит. Поэтому здесь возможно партнерство. Можем ли мы, например, у "Яндекса" использовать часть их сервиса? Точно можем. Это правильный тренд, когда идет обмен компетенциями.

**- Нет ли здесь для вас каких-то рисков в плане возможного поглощения?**

- Риски всегда есть, это и есть бизнес. Где риски, там есть и возможности. И не идти в эти возможности - значит, потерять долю рынка. Это очевидно сейчас большинству крупных игроков, потому что все в той или иной степени сегодня реализуют цифровые инициативы. Вопрос - кто возглавит эту историю.

**- В каких сегментах у вас есть амбиции именно в связи с "цифрой"?**

- Вот это интересно. FTL - это огромный рынок, около 1 трлн руб. в год приходится на этот сегмент. Если цифровой продукт будет реализован в системе "одного окна", наш заказчик сможет использовать цифровую платформу, которую мы в перспективе собираемся делать мультиканальной. И речь ведь не только о сегменте FTL. Да, это ядро бизнеса, но, имея компетенцию в FTL, ты очень быстро можешь двигаться с точки зрения развития комплементарных услуг. Из ближайших - это кросс-докинг и сборная доставка. У нас есть уже пилоты доставки в сегменте "последней мили", когда мы доставляли товар уже до магазина, а не до концентрационного склада. Здесь вопрос в удобстве заказчика и цене услуги. Крупный клиент будет выбирать, работать ему, условно, с тысячей перевозчиков или с пятью, которые для него будут предоставлять услуги в формате "единого окна".

**- Крупных игроков на рынке автогрузоперевозок в России совсем не много. У Globaltruck наберется пять сопоставимых по масштабу конкурентов?**

- Это вопрос статистики, которой, по нашему рынку, к сожалению, фактически не существует. По оценке нашей компании, игроков с парком от 150 машин в России примерно 50-60, крупнее - игроков 10. Причем по-прежнему ключевые игроки, владеющие собственным парком - это классический ритейл. "Магнит" и Х5 владеют самыми большими парками в России.

Когда я управлял логистикой в "Магните", компания оперировала парком в почти 6 тыс. грузовиков. За последние два года этот объем был снижен до 4,5 тыс. грузовиков, и в этом году они еще 500 собираются продать. Это правильный тренд с точки зрения аутсорса в логистике, и это тоже открывает для нас возможности. То есть, мы по большому счету понимаем, что для нас рынок продолжает расти. По крайней мере, доля больших ритейлеров в этом рынке увеличивается, и тема аутсорса становится очень интересной.

Это как раз к теме FTL, ведь работа для таких клиентов - это частично именно FTL, и частично - городская доставка, где у нас есть компетенции в работе с крупными игроками. Эту городскую доставку мы можем делать как собственным парком, так и предоставляя крупному ритейлу агрегационную модель. На рынке малотоннажной техники еще более интересная ситуация, более конкурентная история. Поэтому возможности у рынка очень большие. Вопрос в скорости внедрения и реализации инструментов.

**- Работа на посту CEO Globaltruck для вас проще, чем управление логистикой в огромном "Магните"?**

- С одной стороны, когда ты управляешь компанией с оборотом больше 1 трлн руб., то фокусируешься больше на макрозадачах, макроуровне. С другой стороны, наверное, моими компетенциями всегда являлись операционное управление, управление изменениями. Это как раз те вещи, которые требуются сейчас компании Globaltruck. Мы сейчас проводим очень много внутренних изменений, и требуется много подготовительной работы - анализ, оценка влияния изменений на будущее группы.

Мой предыдущий руководитель Сергей Николаевич Галицкий, у которого я учился и которому хочу сказать слова благодарности - это талантливый предприниматель и менеджер, и он всегда ориентировал команду на глубокое погружение в бизнес. У него была крылатая фраза - "в бизнесе нет мелочей". И, действительно, тот ДНК, который мы получили в "Магните", очень помогает мне и пришедшей со мной команде здесь, в Globaltruck.

Кроме того, во многом на стратегию развития группы у нас совпадают взгляды с мажоритарным акционером группы Globaltruck Александром Елисеевым. Отчасти его ролевая модель похожа на модель моего предыдущего руководителя, и это дает определенную зону комфорта.

- Возможен ли для Globaltruck возврат к теме выплаты дивидендов в обозримой перспективе?

- Точно возможен. Я думаю, в ближайшее время мы к этой теме вернемся, это правильная политика. Это хороший сигнал рынку, это также подогреет интерес инвестсообщества к нашим акциям. Нужно выйти на плато с точки зрения завершения определенной стадии изменений, и дальше денежный поток позволит платить дивиденды. Имея опыт, я считаю, что это хорошая практика для рынка, когда публичная компания платит дивиденды. Мы с Александром Елисеевым и советом директоров это обсуждаем, и, думаю, по готовности объявим это рынку.

**- Сколько времени потребуется для завершения изменений, о которых вы говорите?**

- Гораздо быстрее, чем вы думаете. Возможно, что по итогам этого года мы сможем уже о чем-то говорить. Есть конкретная внутренняя дивидендная политика, которая позволяет говорить о том, что, если мы выполним бюджетные цели, которые для себя ставим и которые одобрены советом директоров, мы в состоянии платить дивиденды. Хотя опять же есть внешние риски. Очень надеемся, что повторения прошлого года не произойдет.

**- Долг группы будет расти?**

- Наоборот, мы находимся в ковенантах, и наша задача понижать долг, растить EBITDA. Ковенанты в фокусе менеджмента и совета директоров.

**- Каких финансовых результатов Globaltruck ожидает по итогам 2020 года?**

- Мы не можем пока раскрывать результаты прошедшего года, но полагаю, что будет рост выручки, это самое важное. То есть, несмотря на то что рынок просел и есть негативы, рассчитываю, что мы покажем хороший результат и с точки зрения прибыльности, и чистая прибыль будет.

**- Globaltruck видит новые возможности для своего бизнеса в связи с запуском строящейся дороги М-12 и запуском автотранспортного коридора из Европы в Китай?**

- Это, действительно, открывает возможности к реализации давнего желания группы по построению сквозного коридора из Китая в Европу в части организации магистрального скоростного сервиса. Мы, конечно, позитивно смотрим на организацию скоростных участков, которые, в том числе, позволят разгрузить бесплатные дороги и ускорить движение траков. В целом, экономика проекта позволит нам использовать и скоростные трассы внутри этого участка. Но есть вопросы по организации коридора - многое будет зависеть от того, насколько быстро товары будут двигаться через границы и какие будут в этом отношении факторы.

В целом, концепция создания автотранспортного коридора из Китая в Европу в наших умах и сердцах, однозначно. Это было бы востребовано, мы говорили об этом с нашими заказчиками - и со сборщиками, и с e-commerce, с fashion-ритейлом, с непродуктовой розницей. Это одна из альтернатив ж/д и авиаперевозкам. Чем больше продуктов на рынке появится, тем больше в итоге выиграют наши заказчики. Конечно, какой-то товар с авиа на автотрассу никогда не перейдет, но какой-то другой - вполне возможно.

**- Это, например, какой?**

- Например, многие товары, которые идут через e-commerce - Ali Express, T-mall - это вполне может быть на самом деле. Тут нужно понимать сложность логистики. Что такое авиа? Самолет прилетает, как правило, в центр, в Москву, и потом обратно часть грузопотока возвращается из центра на Урал - и это парадокс, да? Здесь вопрос, наверное, в том, что более дешевый товар, в принципе, может перейти на автоперевозки. Более дорогой, где стоимость перевозки может выдержать цена, останется на авиатранспорте. Если будет сервис экспресс автоперевозок, который на 30-40% едет быстрее, чем классика, тогда это сработает. То есть, нам не нужно конкурировать в первую очередь по скорости. Да, там есть погранпереходы, есть "Почта России", которая имеет специальные условия прохождения таможенных процедур. Но, тем не менее, компании, которые также развивают сборные грузы, все крупные игроки, они, в принципе, говорят: дайте сервис, и мы готовы обсуждать.

**- Пандемические ограничения 2020 года уже преодолены или до этого еще далеко?**

- Теперь Китай нас регулярно не пускает - карантин, проблема с погранпереходом. Кстати, к вопросу об авиа - логично, что вот этих проблем там нет, и тема с растаможиванием отсутствует. Наша задача как группы в этом году - восстановить объемы международных перевозок до уровня 2019 года, показать положительный тренд. Мы в прошлом году недоработали именно в международном направлении. И не в силу того, что у нас нет компетенций, разрешений соответствующих или водителей - все это есть, - а в силу просто масштабов ограничительных мер и закрытия границ.