

# BizMag

N°33 (302) AVRIL / АПРЕЛЬ 2016  
DOUANES ET LOGISTIQUE  
ТАМОЖНЯ И ЛОГИСТИКА

La logistique  
sur fond  
de crise  
économique :  
changement  
de priorités

Логистика  
в условиях  
кризиса:  
смена  
приоритетов

ROUTES PAYANTES  
EN RUSSIE

ОБЗОР ПЛАТНЫХ  
ДОРОГ РОССИИ

EN PARTENARIAT AVEC /  
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



CCI FRANCE RUSSIE

CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE FRANCO-RUSSE  
ФРАНКО-РОССИЙСКАЯ  
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА





# A vos côtés pour optimiser votre supply chain cross-canal

## Assurez la même excellence de service pour chacun de vos canaux de distribution

Leader de la logistique contractuelle en Russie, FM Logistic vous accompagne aussi dans la réussite de votre stratégie cross-canal grâce à sa maîtrise de toutes les étapes de la supply chain. Le groupe tire parti des synergies entre vos flux BtoB et BtoC pour gérer et optimiser le traitement des commandes, en s'appuyant sur des processus évolutifs et un système d'information adapté. De la préparation à la livraison, une organisation sur mesure assure la meilleure qualité de service, quelle que soit la complexité de vos besoins.

[www.fmlogistic.ru](http://www.fmlogistic.ru)

**FM** > LOGISTIC

## Éditorial / Вступление



Emmanuel Quidet,  
président de la  
CCI France Russie

Эммануэль Киде,  
президент Франко-  
российской торгово-  
промышленной  
палаты  
(CCI France Russie)

Chers amis,

Les procédés de financement des projets d'infrastructures des transports varient d'un pays à l'autre : taxes sur les véhicules, droits d'accise sur les carburants, investissements privés, partenariats public-privé ou péages routiers. En Russie, mobiliser des financements privés est une pratique assez récente. Aujourd'hui encore, l'infrastructure routière relève du budget de l'État, tandis qu'en Occident, les contributions couvrent les dépenses d'exploitation. L'entrée en vigueur du système de télépéage Platon en novembre dernier, charge supplémentaire pour les transporteurs, avait fait grand bruit. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Les changements économiques et géopolitiques ont eu des répercussions sur le marché de la logistique. Pour certains acteurs du secteur, en particulier les compagnies aériennes, cela s'est traduit par une présence réduite, voire un retrait du marché. La crise en a poussé d'autres à chercher des moyens de réduire les coûts en optant notamment pour des transports moins onéreux, comme le transport par voie maritime.

Également au sommaire de ce numéro : la logistique du commerce de détail et les dernières tendances du secteur. Comment accroître l'efficacité du département logistique des chaînes de distribution ? Les équipes du *Courrier de Russie* et de la CCI France Russie vous ont concocté ce *BizMag* consacré au secteur douanes et logistique pour vous aider à faire le point sur les dernières tendances et prévisions pour le développement de la filière.

Bonne lecture !

Дорогие друзья,

Способы финансирования транспортных инфраструктурных проектов варьируются в разных странах. Это могут быть налоги на транспортное средство, акцизы на топливо, частные инвестиции, государственно-частное партнерство или же дорожные пошлины. Для России практика частного финансирования пока нова. На сегодняшний день дорожная инфраструктура все еще дотируется из государственного бюджета, тогда как в западных странах расходы по эксплуатации покрываются налоговыми сборами. В ноябре 2015 года в стране была запущена электронная система оплаты дорожных пошлин «Платон». Это нововведение увеличило расходы перевозчиков, что вызвало массовые протесты. Какие выводы можно сделать из сложившейся ситуации?

Экономические и геополитические изменения повлияли на состояние российского логистического и транспортного рынка. В результате игрокам, в частности некоторым авиаперевозчикам, пришлось сократить долю присутствия или даже уйти с рынка. Другие компании начали искать способы сокращения расходов, переходя на менее дорогостоящие виды перевозок, например, по морю.

Также среди тем этого номера – последние тенденции в логистике для розничной торговли и способы повышения эффективности логистического департамента цепи поставок. Команды *Le Courtier de Russie* и Франко-российской торгово-промышленной палаты (CCI France Russie) подготовили этот номер *BizMag*, посвященный таможенному и логистическому сектору, чтобы помочь вам разобраться в последних тенденциях и перспективах развития этих отраслей.

Приятного чтения!





## 6. La logistique sur fond de récession économique : changement de priorités

Explications d'experts sur les derniers événements marquants dans la sphère du transport automobile, maritime et aérien

## 20. Une logistique efficace pour favoriser le développement des entreprises

## 26. Que faut-il prendre en compte lorsqu'on introduit l'e-commerce au sein de son entreprise ?



## 22. « Il n'y a pas de recettes toutes faites en matière d'organisation logistique »

Interview avec le directeur général d'ID Logistics, membre du Comité douane et transports de la Chambre de commerce et d'industrie franco-russe (CCI France Russie)

## 30. La logistique russe : possibilités de croissance

Quel avenir pour la logistique russe ? BizMag a examiné les spécificités de son développement et identifié les dernières innovations dans le secteur logistique.

## 36. « La crise a accru la concurrence entre les fournisseurs de services logistiques »

## 38. Bien signifie-t-il nécessairement cher ?

Tour d'horizon des routes payantes en Russie et expérience de leur construction



## 50. Agenda de la CCI France Russie

## 13. Логистика в условиях экономической рецессии: смена приоритетов

Последние события в сфере автомобильного, морского и авиатранспорта глазами экспертов.

## 21. Эффективная логистика – ключ к развитию бизнеса

## 24. «Готовых рецептов организации логистики в ритейле не существует»

Интервью с генеральным директором компании ID Logistics, входящей в комитет по таможене и транспорту Франко-русской торгово-промышленной палаты (CCI France Russie).

## 28. Что необходимо учитывать при внедрении e-commerce на предприятии?

## 32. Российская логистика: возможности роста

Какое будущее у российской логистики? BizMag рассмотрел особенности ее развития и обозначил последние инновации в логистической сфере.

## 37. «Кризис увеличил конкуренцию между поставщиками логистических услуг»

## 50. Календарь событий CCI France Russie

## 44. Хорошо – значит дорого?

Опыт строительства платных дорог в России и их краткий обзор.

SUPPLÉMENT BIZMAG  
« DOUANES ET  
LOGISTIQUE » DU  
COURRIER DE RUSSIE

Directrice du projet

Maria Trigubets

Rédactrice en chef

Anastasia Sedukhina

Rédactrices / Traductrices / Correctrices

Maïllis Destrée, Julia Breen,

Vladimir Ten, Alexa Zadworny,

Marina Zhukova, Victoria

Korzhakova



Directrice de l'agence NVM

Alina Reshetova

Directrice artistique

Galina Kouznetsova

Maquettistes

Émilie Dournovo,

Tatiana Neporada

**Le Courrier de Russie**

[www.ledcourrierderussie.com](http://www.ledcourrierderussie.com)

Rédactrice en chef du

Courrier de Russie / Directrice

de la publication

Inna Doulinkina

Président

Jean-Félix de La Ville Baugé

Rédacteur en chef du site

internet

Thomas Gras

Adresse de la rédaction

10, Milioutinski pereoulok,

bât. 1, 3<sup>e</sup> étage, 101 000 Moscou

Contacts pour la publicité

Tél. : +7 (495) 721 38 28

Chef de produit (supports

publicitaires)

Yulia Shapovalova

yulia.shapovalova@ccifr.ru

Directeur commercial

Thomas Kerhuel

Responsable partenariats

Tatiana Chevikina

Responsable communication

Albina Kildebaeva

Pour s'abonner

abonnement@lcdr.ru

Photo en une : Avtodor

ÉDITION RÉALISÉE

EN PARTENARIAT AVEC

LA CCI FRANCE RUSSIE

Édité par

OOO Novyi Vek Media ©

Le Courrier de Russie est enregistré

auprès du TsTU du ministère

de la presse et des médias

ПИ № ФС77-45687

Ce supplément est distribué

gratuitement et sur

abonnements.

Il est imprimé à partir de

films au OAO Moskovskaia

Gasetnaia Tipografia,

7 Ul. 1905 goda, 123995 Moscou

Volume 3 p.l.

Tirage 25 000 exemplaires

Commande N°1264

Donné à imprimer

le 15 avril 2016

BRICOLAGE - CONSTRUCTION - DECORATION - JARDINAGE



DES PRIX  
INDISCUTABLEMENT  
BAS!

[www.leroymerlin.ru](http://www.leroymerlin.ru)

LEROYMERLIN

*Don que Dona!*

# La logistique sur fond de récession économique : changement de priorités

Les nouvelles conditions économiques contraignent l'État à introduire de nouvelles taxes, et les entreprises de transport, à revoir leur stratégie business, parfois même à quitter le marché. Comment le marché de la logistique et du transport a-t-il évolué au cours des derniers mois ? *BizMag* a passé en revue les récents événements marquants dans la sphère du transport automobile, maritime et aérien, et demandé des explications à des experts.

**LA RUSSIE A AUGMENTÉ LES ACCISES SUR L'ESSENCE LE 1<sup>ER</sup> AVRIL 2016. QUE PENSEZ-VOUS DE CETTE MESURE ? QUE SIGNIFIE-T-ELLE DANS LA PRATIQUE, POUR LES ENTREPRISES MAIS AUSSI POUR LES SIMPLES CITOYENS ?**

**NIKITA POUCHKARIEV** : C'est déjà la deuxième augmentation des accises en 2016 (au 1<sup>er</sup> avril, le taux de l'accise sur l'essence a augmenté de 2 roubles par litre, et d'un rouble/litre sur le diesel). La dernière augmentation des taxes sur le combustible n'a pour l'instant provoqué qu'une augmentation minimale des prix à la pompe, mais ce n'est qu'un début. L'augmentation prévue des prix du combustible est de 5 à 5,5 %, mais la majorité des experts s'accordent à dire qu'elle sera plus importante en réalité. Et vu que le coût du transport se ressent dans le prix de revient d'absolument toutes les marchandises sans exception, cette augmentation des prix du combustible entraînera inévitablement une augmentation générale des prix. De fait, les automobilistes et les transporteurs ne seront pas les seuls à payer pour cette augmentation des accises : les citoyens ordinaires en assumeront aussi la charge.

**DMITRI POURIM** : L'augmentation des accises va entraîner une croissance directe des prix de l'essence, et aussi du coût du transport dans le prix de revient global d'une série de produits et de biens de grande consommation. Il est difficile de fournir une estimation exacte de cette augmentation, vu que chaque vendeur individuel devra décider s'il en fait ou non porter la charge à ses acheteurs, et dans quelle mesure. Mais il ne fait en tout cas aucun doute que cette augmentation des accises fera croître l'inflation.

**HAYK SAFARYAN** : Pour le gouvernement, l'augmentation des accises en situation de crise est une façon de remplir les caisses du budget.

Dans le même temps, vu la conjoncture économique actuelle, cette décision peut avoir des conséquences négatives pour les consom-

mateurs. Après la chute des prix du pétrole et l'affaiblissement du cours du rouble, un équilibre concurrentiel s'est établi sur le marché russe : les importateurs, qui travaillaient autrefois avec une marge importante, ont décidé de ne pas augmenter fortement le coût des marchandises en roubles et continué de travailler avec un bénéfice minimum ou même en encaissant des pertes, afin de préserver leur capacité concurrentielle et la part de marché qu'ils avaient occupée au cours des années passées. L'augmentation des accises, à mon sens, risque d'enfreindre ce fragile équilibre qui s'était établi, entraînant une augmentation générale des prix par les importateurs, afin de compenser non seulement les pertes liées à cette augmentation des accises, mais aussi celles causées par la chute du cours du rouble.

**MIKHAÏL BLINKINE** : La décision d'augmenter les taux d'imposition sur les accises a été déterminée, en premier lieu, par des considérations macroéconomiques. Si l'on met d'un côté tous les paiements pour ce que l'on appelle les impôts « de surface » (impôt sur le transport, sur les paiements, etc.) et, de l'autre, les dépenses du gouvernement pour l'entretien des routes, on obtient un déséquilibre énorme. Dans l'ensemble, les impôts et taxes ciblés, en Russie, financent 60 à 65 % du total des dépenses du gouvernement pour les routes et les rues, et ce rapport est encore moins important à Moscou : de 20 à 25 %. Sachant que, dans la pratique mondiale, ces versements ciblés sont à peu près équivalents aux dépenses publiques pour l'entretien des routes. En d'autres termes, en Russie, l'État subventionne les propriétaires automobiles. J'estime donc que, du point de vue macroéconomique, cette augmentation des tarifs d'accises est justifiée. De fait, le gouvernement a trouvé un moyen de « boucher les trous » dans les budgets d'entretien des routes des sujets de la Fédération, vu que ce sont eux les destinataires finaux des fonds ainsi collectés.

Évidemment, ce n'est pas très agréable pour les automobilistes, surtout dans le contexte ac-



**Dmitri Pourim**, membre du conseil général de l'organisation Delovaïa Rossia, membre de la sous-commission pour le transport maritime et fluvial et l'industrie portuaire de l'Union russe des industriels et des entrepreneurs, directeur général de la société Sovfrakht



**Mikhaïl Blinkine**, directeur de l'Institut d'économie et de politique du transport de l'École des hautes études en sciences économiques



**Hayk Safaryan**, associé et chef du département droit douanier du cabinet d'avocats international CMS Russie



**Nikita Pouchkariev**, directeur commercial de la société Gefco Russie

tuel de récession économique. On ne sait pas encore précisément comment cela se ressentira sur le coût des livraisons de marchandises. Mais si l'augmentation des prix se reflète sur l'activité automobile de la population, et que les habitants des grandes villes se mettent à utiliser davantage les transports en commun, à mon avis, ce ne sera pas plus mal.

**NOUS AVONS ASSISTÉ, EN AUTOMNE 2015, À DES PROTESTATIONS DE MASSE CONTRE L'INTRODUCTION EN RUSSIE DU SYSTÈME PLATON, QUI CONSISTE À FAIRE PAYER LES CAMIONS TRANSPORTANT UN CHARGEMENT AUTORISÉ D'UN POIDS DÉPASSANT 12 TONNES. QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DE L'INTRODUCTION DE CE SYSTÈME POUR LE BUSINESS ? ET, SELON VOUS, QUEL SERAIT LE COMPROMIS IDÉAL ENTRE LES INTÉRÊTS DU SECTEUR PRIVÉ ET DE L'ÉTAT SUR CETTE QUESTION ?**

**NIKITA POUCHKARIEV :** Le système Platon, qui taxe les camions empruntant les routes fédérales, a été introduit en novembre 2015. Sachant que ni le système, ni le marché du transport n'étaient alors prêts à y faire face. Cette mesure s'est évidemment ressentie, en premier lieu, sur les coûts du transport, qui, à leur tour, se sont exprimés sur les indices de l'inflation – selon les experts, elle pourrait avoir entraîné une augmentation d'1,5 % de l'inflation.

Cette mesure, mal organisée, a provoqué une vague de mécontentement de la part des propriétaires d'automobiles et des entreprises de transport par camions, confrontés à des problèmes de pénurie de transport et à une brusque augmentation du coût des services de transport. Dès le premier mois, il a rapidement été clair que l'État devrait faire certaines concessions pour réduire les tensions dans la communauté des transporteurs. Mais malheureusement, les promesses du gouvernement de supprimer la taxe sur le transport n'ont toujours pas été tenues. Alors que, selon moi, un tel geste de la part de l'État serait précisément le meilleur des compromis avec les propriétaires de moyens de transport automobile.

**DMITRI POURIM :** Platon réduit la capacité concurrentielle des transporteurs automobiles et bouscule la répartition des forces sur le marché du transport de marchandises. Jusqu'à l'introduction de ce système, la concurrence opposait

le transport automobile et le transport ferroviaire sur des itinéraires d'environ 800 à 1 000 km, mais aujourd'hui, cette distance a presque été divisée par deux. C'est-à-dire que même sur une distance de 400 km, il est devenu plus avantageux d'envoyer un chargement par le chemin de fer.

Si un compromis est effectivement possible entre le secteur privé et l'État, ce sera seulement à condition d'établir un réel dialogue. Le lancement de ce système en novembre 2015 a immédiatement conduit à l'affrontement et à l'impasse, parce que la mesure ne prenait pas en compte les besoins réels des gens, des utilisateurs de l'infrastructure, et des transporteurs.

**HAYK SAFARYAN :** L'introduction du système Platon, combinée avec des amendes importantes en cas de non-paiement signifie, en premier lieu, un accroissement significatif des coûts pour le business.

Au cours des premiers mois de l'utilisation de Platon, on a constaté des cas réguliers de défaillances techniques du système et des pénuries des équipements de bord, qui ont entraîné une baisse de l'offre de services sur le marché des transports et une augmentation des tarifs.

En outre, face à cette nouvelle réalité, ce sont les petits transporteurs qui se sont révélés les plus « fragiles », ceux qui travaillaient selon des schémas « gris », semi-légaux, et, en pratique, ne payaient pas d'impôts. Selon les diverses estimations, la part de ces acteurs sur le marché des transports, avant l'introduction du système, pouvait représenter jusqu'à 60 % en moyenne. Désormais, ils seront obligés de payer des taxes et pourraient devoir s'acquitter d'amendes

importantes, ce qui va inévitablement réduire la quantité d'acteurs sur le marché et augmenter le coût du transport des marchandises et, au final, le coût de revient de ces dernières.

Théoriquement, ce genre de mesures rendent le marché plus transparent. Mais elles peuvent aussi, dans le même temps, le rendre moins concurrentiel, du fait de la possible réduction du nombre des acteurs, dont j'ai parlé. Les petites et moyennes entreprises peuvent se retrouver en incapacité de supporter la charge financière supplémentaire que représentent ces paiements sous forme de taxes et d'amendes, et, par conséquent, risquent de quitter le marché, où elles seront remplacées par des « méga-transporteurs », qui acquerront peu à peu des monopoles sur le marché des transports.

Pourtant, à mon sens, un compromis est possible entre les compagnies privées et l'État. On ne peut pas nier la nécessité de ces mesures visant à améliorer l'infrastructure routière. Mais celles-ci doivent garantir l'équilibre du système, afin que l'augmentation de la charge financière sur le business ne se transforme pas en un instrument « hors marché » de gestion du marché des transports et de lutte contre les acteurs indésirables, et qu'elle n'entraîne pas d'augmentation significative du prix des marchandises pour le consommateur final.

**MIKHAÏL BLINKINE :** L'introduction d'une taxe sur les chargements lourds est une mesure absolument indispensable. Les pays occidentaux l'ont fait il y a bien longtemps déjà. De nouveau, si l'on se rappelle combien les automobilistes paient pour le réseau routier, c'est une décision parfaitement justifiée du point de vue macroéconomique. ▶

#### LE SYSTÈME RUSSE DES TRANSPORTS DANS LES CLASSEMENTS INTERNATIONAUX

Indices de compétitivité de l'infrastructure des transports de la Fédération de Russie	Position dans le Global Competitiveness Index			
	2011/2012 142 pays	2012/2013 144 pays	2013/2014 148 pays	2014/2015 144 pays
Qualité de l'infrastructure en général	100	101	93	74
Qualité des routes	130	136	136	124
Qualité de l'infrastructure ferroviaire	29	30	31	26
Qualité de l'infrastructure portuaire	97	93	88	81
Qualité de l'infrastructure du transport aérien	105	104	102	79

Source : The Global Competitiveness Report

► Mais malheureusement, un grand nombre d'erreurs et de maladroites ont été commises lors de l'introduction du système, qui ont provoqué l'irritation de tous les utilisateurs. Pourtant, au bout de quelques mois, il est devenu clair que pour les gros acteurs du secteur, cette mesure était certes désagréable, mais absolument pas critique, vu que ces derniers ont une comptabilité « transparente ».

Néanmoins, un segment énorme du transport par camions fonctionne en « zone grise », semi-légale, et pratique le dumping. Pour ces transporteurs, l'introduction de Platon est effectivement critique, car en fonctionnant avec une comptabilité transparente, il ne tiennent plus la concurrence face aux gros transporteurs.

Ainsi, le système Platon s'inscrit dans une tendance générale de « blanchiment » du business, mais c'est une médaille à deux faces. Du point de vue des considérations économiques globales, il faut absolument éliminer la zone « grise ». Mais le problème, c'est que cette zone grise, particulièrement dans les régions économiquement dépressives (le sud du pays), emploie une part importante de la population, et qu'il n'y a tout bonnement aucune alternative à cette activité. Ainsi, l'introduction d'un paiement sur les camions pourrait provoquer un problème social très lourd.

**LE MOIS DE JANVIER DE CETTE ANNÉE A ÉTÉ MARQUÉ PAR LE LANCEMENT DE L'EXPLOITATION D'UNE NOUVELLE PORTION PAYANTE SUR LE GRAND AXE ROUTIER M-4 DON,**

**AU NIVEAU DE LA RÉGION DE MOSCOU. ET DÉBUT AVRIL, ON A APPRIS QU'UNE AUTRE PORTION DE CETTE MÊME ROUTE (DU KILOMÈTRE 93 AU KILOMÈTRE 133) POURRAIT AUSSI DEVENIR BIENTÔT PAYANTE. QUE PENSEZ-VOUS DU POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DES ROUTES PAYANTES EN RUSSIE SUR FOND DE CRISE ?**

**HAYK SAFARYAN :** Dans l'ensemble, je considère que la construction de routes payantes est une tendance positive pour l'économie russe, vu que quel que soit le montant investi par l'État dans cette sphère, ces fonds ne sont pas suffisants pour un développement du réseau routier digne de ce nom. Et s'il existe une possibilité de proposer une alternative – même payante – aux routes existantes, il faut la saisir.

Un point important à prendre en compte, en la matière, est la question de l'échelle de la participation de l'État au financement de ces projets, ainsi que celle du maintien d'une alternative aux routes payantes pour les automobilistes, c'est-à-dire de la possibilité, pour eux, de choisir d'emprunter une route payante ou une route gratuite.

**DMITRI POURIM :** Les statistiques montrent que le mauvais état des routes en Russie est à l'origine de 15 % du total des accidents. Cette mauvaise qualité du revêtement routier se ressent négativement sur la vitesse de circulation, réduit la capacité des routes, provoque des embouteillages et une usure plus rapide des véhicules. Et en théorie, la construc-

tion de routes payantes devrait être un moyen de résoudre ces problèmes.

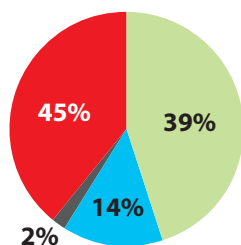
Le souci, c'est qu'il est difficile, aujourd'hui, d'attirer des investisseurs privés dans ce secteur : le délai de retour sur investissements est de 10 ou 15 ans minimum. De fait, les investisseurs doivent être assurés de la stabilité des « règles du jeu » sur toute la durée de réalisation du projet et, aujourd'hui, personne n'est en mesure d'offrir au business de telles garanties.

Pour qu'une route payante soit rentable, elle doit être empruntée par au moins 20 000 voitures par jour. En théorie, les premières routes pouvant devenir rentables sont celles qui donnent accès aux aéroports ou aux grandes villes. Mais vu que l'infrastructure russe n'est pas assurée d'une circulation aussi intensive, il est encore trop tôt pour envisager la création d'un réseau payant réellement efficace. Pour l'heure, il faudrait déjà faire en sorte de construire un réseau routier ordinaire de qualité satisfaisante, car ce n'est pas encore le cas en Russie.

**MIKHAÏL BLINKINE :** Les routes payantes sont apparues assez récemment en Russie, et ce pour une raison simple : le gouvernement a longtemps cherché d'autres façons de compenser ses dépenses budgétaires pour la construction de routes, notamment du côté du capital privé. C'est ce qui a motivé la création de la compagnie d'État Avtodor et le lancement de projets de partenariat public-privé (PPP), qui n'impliquaient plus seulement de l'argent public.

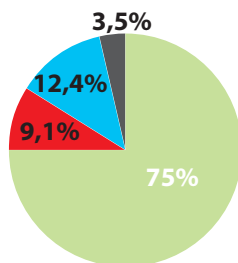
#### DÉPENSES DU PAYS/D'UNE VILLE POUR LES ROUTES

RUSSIE,  
DONNÉES 2014



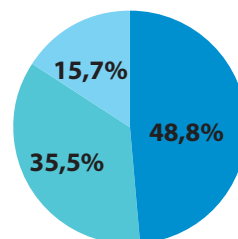
- Accises sur les produits pétroliers
- Taxe sur le transport
- Autres paiements ciblés
- Impôts généraux

MOSCOU,  
BUDGET 2015-2017



- Accises sur les produits pétroliers
- Taxe sur le transport
- Paiements pour le parking
- Impôts généraux

RÉPARTITION SUR LE TERRITOIRE RUSSE DES  
DÉPENSES TOTALES POUR LES ROUTES  
À PARTIR DES BUDGETS DE TOUS LES NIVEAUX



- Moscou
- Périphérie de Moscou
- Reste de la Russie



Pourtant, tout projet de partenariat public-privé est basé sur le principe suivant : l'État y apporte la moitié des fonds, et le secteur privé, l'autre moitié. Les apports respectifs varient selon la nature des projets. Le pourcentage de fonds publics doit être rentabilisé par les paiements pour les trajets. L'entreprise privée qui participe au PPP, de son côté, prend des fonds à crédit et rédige un *business plan* détaillé pour les rembourser, être en mesure d'assurer l'exploitation des routes et en retirer des bénéfices.

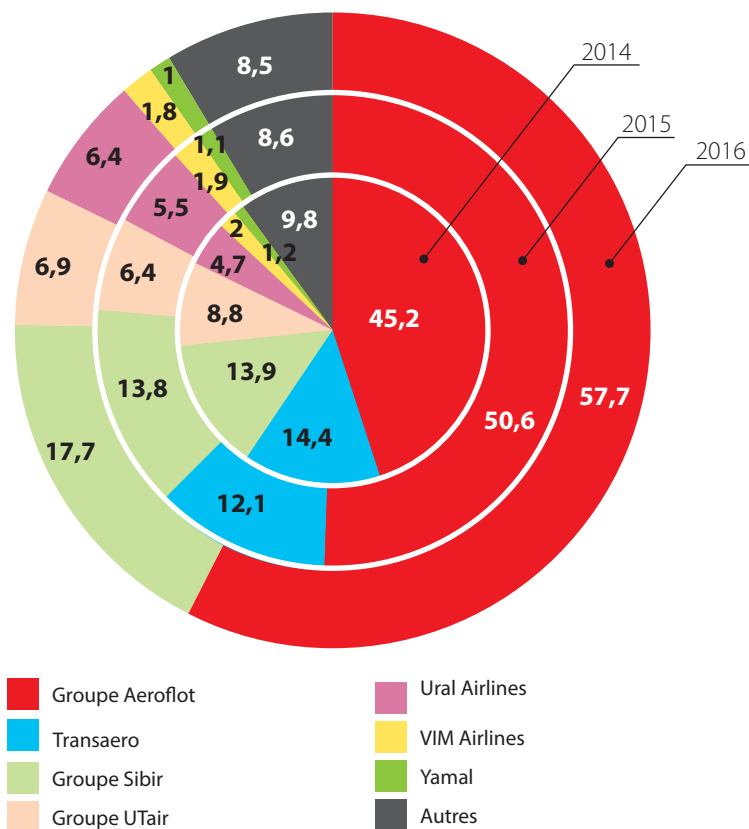
Mais toutes ces estimations sur des projets de PPP dans la construction routière ont été faites dans des conditions de croissance économique. À l'époque, le cours du rouble était différent, et le taux d'emprunt aussi. Aujourd'hui, les choses ont changé. Par conséquent, le coût nominal du tarif a bondi conformément à cette indexation, et les utilisateurs sont beaucoup moins prêts à assumer la charge de routes payantes. Souvenons-nous du cas de la portion de la route M-11 conduisant à l'aéroport Chermetievo : les automobilistes ont refusé de payer le prix initialement annoncé, et le gouvernement a dû le réduire de façon significative. Finalement, les entreprises participantes au PPP ont dû revoir les conditions de l'accord de concession.

De fait, dans le contexte précédent, la concurrence en matière de construction de routes payantes était énorme, mais aujourd'hui, on ne trouve plus aucun participant.

Les investissements dans les routes payantes, comme dans tout autre projet d'infrastructure, impliquent de jouer « sur la durée ». Ce qui devient difficile dans un contexte de turbulences économiques.

**NIKITA POUCHKARIEV** : La mise en exploitation de nouveaux tronçons payants, du fait de la crise, va être reportée pour toute une série de raisons. La construction de routes payantes est majoritairement financée par les ressources propres des investisseurs, le soutien de l'État, les obligations et les crédits bancaires. Et vu que c'est un secteur dans lequel le business ne peut pas se rembourser rapidement, la crise économique complexifie la recherche d'investisseurs privés. Il est d'autant plus difficile d'attirer des investissements privés qu'il ne reste quasiment plus de tronçons de route au trafic important. Vu la faible étendue

#### VOLUME DES VOLS DES COMPAGNIES AÉRIENNES RUSSES



Source : Transport Clearing House

des tronçons payants qui réduisent significativement la durée des trajets interurbains, les difficiles conditions économiques actuelles et la baisse des revenus autant des particuliers que des entreprises de transport, l'intérêt d'emprunter les routes payantes est devenu largement moins évident.

**L'ANNÉE PASSÉE A ÉTÉ MARQUÉE PAR LA FAILLITE DE TRANSAERO, LES PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LA SOCIÉTÉ UTAIR ET LA TRÈS DIFFICILE SITUATION ÉCONOMIQUE DE KOGALYMAVIA. APRÈS LE DÉFAUT DE PAIEMENT DE TRANSAERO, AEROFLOT A RÉCUPÉRÉ 56 DESTINATIONS QUE LE TRANSPORTEUR AVAIT ABANDONNÉES. CELA SIGNIFIE-T-IL QUE LE MARCHÉ RUSSE DES TRANSPORTS AÉRIENS VA DEVENIR DE PLUS EN PLUS MONOPOLISTIQUE ? ET QUELLES SERONT LES CONSÉQUENCES POUR LES PASSAGERS ?**

**DMITRI POURIM** : Le marché des transports aériens est aujourd'hui peu rentable, voire déficitaire. Sachant qu'en Russie, ce marché est hautement concurrentiel,

mais faiblement segmenté : c'est-à-dire que les acteurs se disputent quasiment les mêmes niches et que la concurrence ne se fait pratiquement que sur le plan des prix, les entreprises pratiquant le dumping. Dans les périodes de crise, alors que l'économie s'affaiblit et que la demande pour les services des transporteurs aériens s'amenuise, une telle politique peut s'avérer fatale. En d'autres termes, la situation est difficile, mais normale : les entreprises qui quittent le marché sont celles qui n'ont rien appris de la crise et se sont révélées non viables. C'est simplement une étape naturelle du développement. Et après la récession, comme c'est toujours le cas, nous assisterons à un essor.

**HAYK SAFARYAN** : Je considère que l'institution de la faillite est une bonne chose, vu qu'elle est garante de l'existence d'un marché sain avec des acteurs forts. À mon sens, il n'y a rien de dramatique dans la faillite de Transaero ni dans le fait qu'une autre entreprise (S7) ait voulu l'acheter.

► En revanche, des questions sont survenues après que l'État s'est mêlé de cette histoire, conduisant S7 à quitter la transaction, et Transaero, à passer pratiquement aux mains d'Aeroflot. On remarque effectivement là une tendance à la monopolisation et à l'étatisation du marché, qui pourrait entraîner une augmentation des tarifs des vols aériens.

Je pense que le marché russe des transports aériens doit être occupé par au moins deux ou trois grosses entreprises indépendantes, afin de former un milieu concurrentiel sain. Autrement, on risque de voir s'installer une situation proche du monopole, qui se traduira, en premier lieu, par une augmentation des prix des billets d'avion.

**MIKHAÏL BLINKINE** : Le marché des transports aériens en Russie a connu, ces dix dernières années, un essor incroyable, avec une croissance annuelle des vols de plus de 10 %. Les experts des compagnies aériennes ne faisaient que des pronostics optimistes, pensant que les conditions d'alors permettaient d'agrandir le parc d'avions sans hésiter et de prendre facilement des crédits (le constat est particulièrement vrai pour Transaero).

Mais rapidement, les compagnies ont fait face à la nécessité de rembourser leurs crédits et leurs frais de leasing. Sachant que dans leurs *business plans*, elles avaient tablé sur des bénéfices importants, sans anticiper les évolutions économiques.

Mais vu que la crise a poussé les Russes à moins voyager en avion, les compagnies aériennes, pour au moins maintenir leur trafic, ont commencé à pratiquer le dumping. Ce qui, nous avons pu nous en rendre compte, a conduit à des conséquences désastreuses.

Aujourd'hui, dans le segment des vols moyens et longs courriers, la situation est proche du monopole. Mais la Russie possède aussi un énorme segment des vols locaux. Pour ces destinations, les petites compagnies tiennent encore la concurrence.

Pourtant, je suis persuadé qu'avec le début de la relance économique, la demande pour les transports aériens reprendra, et que le marché verra apparaître de nouveaux acteurs.

**EN FÉVRIER, NOUS AVONS VU LA GÉO-POLITIQUE SE MÊLER DES AFFAIRES DE LA LOGISTIQUE, LORSQUE LE TRANSIT DE CHARGEMENTS RUSSES PAR L'UKRAÏNE**

**VERS L'EUROPE ET DANS LE SENS INVERSE A ÉTÉ INTERDIT POUR UN CERTAIN TEMPS. QUELLES CONCLUSIONS DOIT-ON TIRER DE CETTE SITUATION ? LES TRANSPORTEURS DOIVENT-ILS ENVISAGER DES ITINÉAIRES ALTERNATIFS POUR LIVRER LEURS CHARGEMENTS EN EUROPE ?**

**DMITRI POURIM** : Pour utiliser des voies alternatives de livraison, il faudrait impliquer des transporteurs biélorusses ou baltes, mais ces derniers ne sont pas en mesure, physiquement, de faire face au volume total qui transite par l'Ukraine. En outre, une redirection des chargements entraînerait, pour l'instant, une augmentation des coûts de transport d'environ 300 à 400 euros minimum par camion.

Première conclusion : les entreprises doivent aujourd'hui budgéter 300 à 400 euros de plus par chargement vers et depuis l'Europe qu'avant le blocage des camions russes.

Deuxième conclusion : il faut développer le transport maritime avec les ports européens depuis les ports de Bronka, Kaliningrad et Saint-Pétersbourg.

Troisième conclusion : il ne faut pas dramatiser la situation – c'est simplement une nouvelle ouverture pour le business ukrainien.

**HAYK SAFARYAN** : Le business a déjà tiré ses conclusions et commencé à chercher des alternatives pour assurer un échange régulier des marchandises avec l'Europe. Les entreprises se sont mises à mettre en place d'autres chaînes de livraison : via la Biélorussie, la Lettonie, la Pologne, etc. Dans l'ensemble, je considère que dans ce « jeu », il n'y aura pas de vainqueurs ; en revanche, il y aura un perdant : l'Ukraine.

**MIKHAÏL BLINKINE** : C'est une affaire purement politique, et je crains que ce problème n'ait pas de solution au niveau du département du transport. Je ne sais pas quelle sera la réponse du « département politique ». Mais théoriquement, on peut aller de Russie en Europe par d'autres voies, notamment via la Biélorussie. Certes, ça coûtera plus cher (selon la destination finale), mais l'état des routes biélorusses est bien meilleur que celles d'Ukraine.

**NIKITA POUCHKARIEV** : La situation qui s'est formée concernant le transit via l'Ukraine en février 2016 est, selon moi,

plutôt exceptionnelle pour les transporteurs russes qui envoient des chargements dans les pays européens et en font venir. Moscou et Kiev ont annoncé la levée des limitations sur la circulation et le transit des camions le 25 février de cette année et, actuellement, les deux gouvernements respectent les accords mutuels qui les unissent. Aucune des parties n'a intérêt à l'arrêt du transit sur son territoire, vu que cela impliquerait des pertes économiques importantes. J'aurais donc tendance à penser qu'il n'y aura plus de problèmes, autant concernant la circulation de chargements entre la Russie et l'Ukraine que leur transit via l'un ou l'autre de leurs territoires.

**MALGRÉ LES CHUTES COMBINÉES DES IMPORTATIONS ET DES EXPORTATIONS RUSSES, LA CIRCULATION DE MARCHANDISES DANS LES PORTS MARITIMES DU PAYS A AUGMENTÉ DE 4,6 % AU COURS DES TROIS PREMIERS MOIS DE 2016 PAR RAPPORT À L'ANNÉE PASSÉE, PASSANT À 167,3 MILLIONS DE TONNES EN VOLUME, SELON L'ASSOCIATION DES PORTS MARITIMES RUSSES. LES PORTS DE L'EXTRÊME-ORIENT, ENTRE JANVIER ET MARS 2016, ONT MÊME ENREGISTRÉ UNE AUGMENTATION DE 9,8 % DE LEURS TRANSBORDEMENTS. QU'EST-CE QUI EXPLIQUE CE CONSTAT ? ET QUELLES SONT LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DES PORTS RUSSES ?**

**HAYK SAFARYAN** : Je mettrais en lumière deux séries de facteurs qui sont à l'origine de cette tendance et ont engendré ces indices.

Premièrement, le phénomène est lié à un changement des mentalités au sein du business russe : les gens sont devenus plus rationnels, le rapport à l'argent a changé, est devenu plus mesuré. Pour conserver les positions acquises au cours de ces dernières années, le business russe doit emprunter la voie de la réduction des coûts. Et pour ce faire, les acteurs se mettent à organiser différemment les chaînes logistiques et de transport de marchandises, en faisant notamment le choix du transport maritime. Car, on le sait, il s'agit d'un des moyens les moins coûteux de livrer des marchandises.

Deuxièmement, cette tendance s'est aussi formée sous l'influence de facteurs économiques. Comme je l'ai dit, la dévaluation de la monnaie russe a fait perdre aux importateurs la marge dont ils disposaient auparavant : le cours du rouble a été divisé environ par deux, alors

que le coût des marchandises importées a peu augmenté. Pour l'instant, de nombreuses entreprises compensent ces pertes sur le compte de leur marge propre, mais cherchent évidemment, dans le même temps, d'autres façons de maintenir la rentabilité et leur capacité concurrentielle. Dans de telles situations, le choix logique est celui de la réduction des coûts, notamment par celle des frais de transport. Et cette baisse des coûts du transport est possible grâce à une réorientation vers le transport maritime, certes plus lent que le transport routier ou aérien et nécessitant une planification à plus long terme, mais aussi bien moins coûteux.

Dans le monde entier, le transport de marchandises se fait principalement par mer. Mais en Russie, pour toute une série de raisons et, notamment, du fait de l'absence d'une infrastructure portuaire de qualité, ce secteur ne s'est pas développé pendant longtemps. Pourtant, la demande actuelle pour le développement de ce moyen de transport va entraîner un développement de l'infrastructure portuaire, qui conduira, à son tour, à une augmentation des volumes de transport de marchandises par mer.

**MIKHAIL BLINKINE** : Il faut absolument souligner que l'infrastructure portuaire est le seul segment dans lequel de sérieux investissements ont été réalisés malgré la crise. Et il s'agit d'investissements privés, vu que l'État russe ne répond que de l'équipement permanent des ports, tout le reste relevant du secteur privé.

Au cours des 20 dernières années, notre industrie portuaire a considérablement augmenté son potentiel et est

devenue largement concurrentielle à beaucoup d'égards. C'est une tendance positive, et qui n'est pas liée au fait que le transport de chargement par camions, par exemple, s'est réduit. Après avoir été déchargés des bateaux, les chargements sont de toute façon transportés par camions.

J'estime que le potentiel de développement des ports russes est largement positif. La question principale, en la matière, concerne la présence de ports en eau profonde, capables d'accueillir de gros navires. Et nous en avons suffisamment.

Pourtant, la Russie accuse un certain déficit en ports de cargos. Quand la construction du port de cargos sera achevée à Taman, le problème sera partiellement résolu. Ainsi, le transport maritime est un segment dans lequel on observe des changements positifs même dans les conditions économiques actuelles difficiles.

**DMITRI POURIM** : Les données disponibles ne peuvent pas refléter les grandes tendances liées aux plans de développement des ports. Selon moi, parmi ces projets, les plus importants sont l'ouverture du terminal de Bronka (Saint-Petersbourg), celle du port de Sabetta, et aussi les plans de développement des ports extrême-orientaux. Le premier va entraîner une nouvelle répartition des flux de containers dans le nord-ouest russe. Sachant qu'en terme de capacités portuaires, la région est déjà largement excédentaire. Les dix dernières années ont en effet été

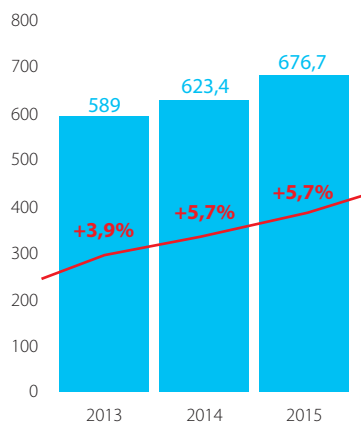
marquées par le développement des terminaux dans le port d'Oust-Louga.

Les projets de développement des ports de l'Extrême-Orient – Zaroubino et le port de Vladivostok – sont encore en cours de négociations, attendant un accord final sur l'emploi des investissements publics.

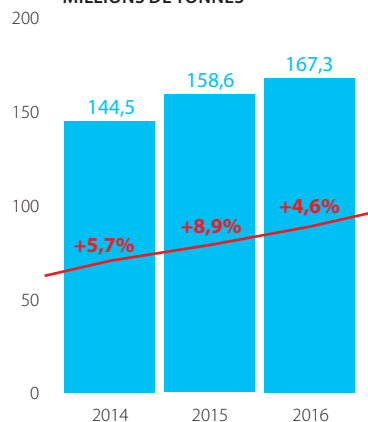
**NIKITA POUCHKARIEV** : À mon avis, il faut considérer cet accroissement d'activité à plus long terme. Il se trouve qu'en 2015, à cette période, le marché a subi un choc important suite à l'importante dévaluation de la fin 2014. Tous les acteurs ont longtemps attendu la stabilisation du cours du rouble. Peut-être que certains espéraient que le rouble reviendrait aux indices moyens de 2014, mais ça n'a pas été le cas, et les acteurs ont dû s'habituer aux nouvelles réalités. En bref, j'estime que cette hausse est purement corrective, mais qu'elle ne représente pas une tendance émergente.

Pour les ports d'Extrême-Orient, les raisons des changements sont très différentes. On observe effectivement une croissance et, à mon avis, il s'agit bien là, pour le coup, d'une nouvelle tendance. Il y a deux raisons à cela. D'abord, les importateurs, en utilisant cet itinéraire, réduisent la durée de trajet et prennent significativement moins de risques liés aux oscillations du change, vu que la composante monétaire, sur ce trajet, n'atteint qu'environ 30 % du coût total du transport. La deuxième raison est liée au soutien que la région Extrême-Orient et le port franc de Vladivostok ont fourni pour élargir la base de chargement dans cette direction. ■

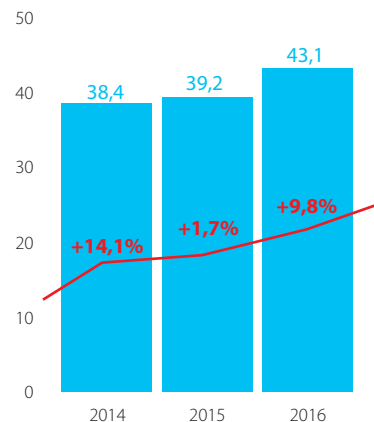
CIRCULATION DES MARCHANDISES  
DANS LES PORTS MARITIMES RUSSES  
2013-2015, EN MILLIONS DE TONNES



CIRCULATION DES MARCHANDISES  
DANS LES PORTS MARITIMES RUSSES  
JANVIER-MARS 2014-2016, EN  
MILLIONS DE TONNES



CIRCULATION DES MARCHANDISES  
DANS LES PORTS MARITIMES  
EXTRÊME-ORIENTAUX JANVIER-MARS  
2014-2016, EN MILLIONS DE TONNES



## Rien à déclarer ? Opinion d'expert

Hayk Safaryan, associé et chef du département droit douanier du cabinet d'avocats international CMS Russie, décrit les derniers développements dans le domaine douanier ainsi que le rôle des experts dans la résolution des litiges et la gestion des risques douaniers.

**– Pour quelles raisons les entreprises demandent-elles des conseils en droit douanier ?**

– L'avis d'un expert aide dans la gestion des risques. Il s'agit des risques financiers et de ceux de voir engagée la responsabilité administrative ou pénale de l'entreprise ou de son dirigeant pour violation de la législation du commerce international et autre.

**– Quels types d'entreprises ont besoin de ce genre de conseils ?**

– Il s'agit des entreprises étrangères qui fournissent des marchandises sur le marché russe, des sociétés importatrices et exportatrices, ainsi que de celles impliquées directement ou indirectement dans le commerce international : commissionnaires en douane, transporteurs

ou entreprises qui choisissent de localiser leur production en Russie.

**– Quels sont les changements les plus importants apportés ces derniers mois à la législation douanière ?**

– Ils sont relativement nombreux, mais j'aimerais évoquer plus particulièrement l'introduction en Russie de la taxe écologique. Elle touche presque tous les secteurs et augmente de manière significative la charge administrative et financière des producteurs et des importateurs de marchandises. Les entreprises se posent quantité de questions concernant le calcul de ce type de paiement non fiscal (en particulier compte tenu du fait que ses taux n'ont pas encore été fixés).

D'autres questions ne sont toujours pas résolues, en particulier sur le plan juridique : par exemple, le concept de produit final mis sur le marché n'a pas été défini, d'où le risque d'un paiement multiple de la taxe écologique pour les marchandises complexes dont la production se fait en plusieurs étapes. Certains aspects techniques sont également flous. La législation ne précise notamment pas comment doit être organisée la collecte des déchets recyclables en vue d'une exemption de la taxe écologique.

**– Quelles sont les questions les plus pertinentes aujourd'hui pour vos clients ?**

– Les entreprises étrangères continuent de s'interroger sur les sanctions occidentales. Le thème de la réforme de la responsabilité douanière reste également d'actualité, vu que nous observons aujourd'hui une certaine tendance à l'assouplissement de la responsabilité pour violation involon-

taire des règles de déclaration des marchandises lors de leur importation en Russie. Cela dit, cette tendance est contrebalancée par le renforcement des contrôles douaniers après la mise des marchandises sur le marché.

**– Parlez-nous de l'expérience de conseil en douane de CMS.**

– Nous assurons une assistance juridique complète en matière de commerce international, de contrôle des changes et de douane. Nos clients nous consultent fréquemment sur les questions liées aux règles de classification des marchandises, à la détermination de leur valeur en douane ou de leur pays d'origine, ainsi qu'au calcul et au paiement des impôts et droits de douane lors de leur importation ou exportation. Nous sommes également sollicités pour défendre les intérêts de nos clients lors de la contestation administrative ou judiciaire des décisions des organes douaniers.

## Таможня дает добро: мнение эксперта

Гайк Сафарян – партнер и глава группы по таможенному праву международной юридической фирмы CMS, Россия – рассказал об актуальных вопросах и нововведениях в таможенной сфере, а также о роли экспертов в разрешении споров и управлении рисками в области таможенного дела.

**– С какой целью компании обращаются за консультациями в области таможенного права?**

– Экспертное мнение помогает управлять рисками. Речь идет о материальных рисках, рисках привлечения организации или ее руководителя к ответственности за несоблюдение законодательных норм в области внешнеэкономической деятельности и других.

**– Какого рода компании нуждаются в подобных консультациях?**

– Это иностранные компании, которые поставляют товары на российский рынок, компании-импортеры и экспортеры, а также иные организации, прямо или косвенно связанные с внешнеэкономической деятельностью, например, таможенные брокеры, перевозчики или компании, реализую-

щие проекты по локализации производства товаров на территории России.

**– Расскажите, пожалуйста, о последних ключевых изменениях в таможенном законодательстве?**

– Изменений много, но в первую очередь хотелось бы отметить введение экологического сбора, затрагивающего почти все сферы бизнеса в России и значительно повышающего административное и финансовое бремя производителей и импортеров товаров. У делового сообщества возникает много вопросов относительно порядка расчета данного вида неналогового платежа (особенно учитывая, что его ставки до сих пор не утверждены).

Также остаются нерешенными вопросы юридического

плана: например, не определено понятие конечного продукта, выпускаемого в обращение, в связи с чем возникает риск неоднократной уплаты экологического сбора в отношении сложных товаров с многоэтапным процессом производства. Неясность существует и в техническом плане, поскольку законодательство не дает ответа на вопрос, каким образом должен осуществляться сбор отходов для их последующей утилизации для получения возможности освобождения от уплаты экологического сбора.

**– Какие еще вопросы сегодня актуальны для ваших клиентов?**

– Нередко у иностранных компаний возникают вопросы относительно применения западных санкций. Сохраняет свою актуальность и тема реформы ответственности в таможенной сфере: мы наблюдаем определенную тенденцию смягчения ответственности за непреднамеренное нарушение правил декларирования товаров

при их ввозе в Россию, но она компенсируется усилением таможенного контроля после выпуска товаров.

**– Расскажите об опыте CMS в сфере таможенного права.**

– Мы оказываем комплексную правовую поддержку в области внешнеэкономической деятельности, валютного регулирования и таможенного дела. Клиенты часто обращаются к нам по вопросам, связанным с правилами классификации товаров, определением их таможенной стоимости или страны происхождения, а также порядком начисления и уплаты налогов и таможенных сборов при ввозе или вывозе товаров. Нередки и случаи представления интересов клиентов при административном или судебном оспаривании принятых таможенными органами решений.

C/M/S

Law. Tax

# Логистика в условиях экономической рецессии: смена приоритетов



**Дмитрий Пурим**, член генерального совета организации «Деловая Россия», член подкомиссии по морскому, речному транспорту и портовой индустрии РСПП, генеральный директор компании «Совфрахт»



**Михаил Блинкин**, директор Института экономики транспорта и транспортной политики Высшей школы экономики (ВШЭ)



**Гайк Сафарян**, партнер и глава группы по таможенному праву международной юридической фирмы CMS, Россия



**Никита Пушкарев**, коммерческий директор компании Gefco Россия

Новые экономические условия вынуждают государство вводить дополнительные сборы, а транспортные компании – пересматривать свою бизнес-стратегию и даже уходить с рынка. Как изменился транспортно-логистический рынок за последние месяцы? BizMag обсудил с профильными экспертами последние изменения в сфере автомобильного, морского и авиатранспорта и их значение для бизнеса и экономики России.

## **С 1 АПРЕЛЯ 2016 ГОДА В РОССИИ ПОВЫСИЛИСЬ АКЦИЗЫ НА БЕНЗИН. КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ЭТО РЕШЕНИЕ? ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ НА ПРАКТИКЕ ДЛЯ КОМПАНИЙ И ОБЫЧНЫХ ГРАЖДАН?**

**НИКИТА ПУШКАРЕВ:** Это уже второе повышение акцизов в этом году, ранее ставки поднимались 1 января 2016 года (акцизная ставка на бензин с 1 апреля выросла на 2 руб./л, на дизельное топливо – на 1 руб./л). Нынешнее повышение топливных акцизов пока что привело к незначительному подорожанию топлива на автозаправочных станциях, но это только начало. Ожидается повышение стоимости топлива на 5-5,5%, однако большинство экспертов сходятся во мнении, что реальность будет отличаться от прогноза не в лучшую сторону. Поскольку транспортная составляющая присутствует в себестоимости всех без исключения потребительских товаров, то удорожание топлива, безусловно, приведет к увеличению цен на всю продукцию. Таким образом, расплачиваться за увеличение стоимости акциза будут не только автолюбители и транспортные компании, но и рядовые граждане.

**ДМИТРИЙ ПУРИМ:** Рост акцизов приведет к непосредственному увеличению розничных цен на бензин, а также к росту транспортной составляющей в конечной стоимости ряда продуктов и товаров народного потребления. Дать точный прогноз роста цен сложно, потому что речь пойдет об индивидуальных решениях продавцов, которые захотят в той или иной степени переложить свои издержки на покупателя. Но то, что повышение акцизов повлияет на инфляцию в сторону роста, не вызывает сомнений.

**ГАЙК САФАРИАН:** Для государства повышение ставок акцизов в кризисной ситуации – это способ пополнения бюджета.

В то же время в текущей экономической конъюнктуре это решение может иметь нега-

тивные последствия для потребителей. После падения нефтяных котировок и ослабления курса рубля на российском рынке установилось конкурентное равновесие: импортеры, которые ранее работали с большой маржой, решили резко не увеличивать рублевую стоимость товаров и продолжали работать уже с минимальной прибылью или даже себе в убыток для поддержания собственной конкурентоспособности на рынке и занятой ими за последние годы рыночной доли. Увеличение цен на акцизы, на мой взгляд, может нарушить сложившееся шаткое равновесие, став неким спусковым механизмом всеобщего повышения цен импортерами для компенсации уже не только дополнительных прямых издержек, возникших из-за повышения ставок акцизов, но и потерь, возникших ранее в связи с падением курса рубля.

**МИХАИЛ БЛИНКИН:** Решение о повышении налоговых ставок акцизов вызвано, во-первых, макроэкономическими соображениями. Если сложить все платежи по так называемым окрашенным налогам и расходы правительства на дорожное хозяйство, то мы увидим огромный дисбаланс. Целевые налоги и сборы в целом по России окупают приблизительно 60-65% совокупных расходов правительства на дороги и улицы, в Москве это соотношение еще ниже – 20-25%. При этом в мировой практике такие целевые платежи сопоставимы с государственными расходами на дорожное хозяйство. То есть в России бюджет фактически дотирует автовладельцев. Поэтому я считаю, что с макроэкономической точки зрения повышение цен на акцизы оправдано. Таким образом, правительство нашло способ закрыть дыры в бюджетах дорожных фондов субъектов федерации, так как именно они являются конечными получателями собранных посредством акцизов средств.

Конечно, для автомобилистов это не очень приятно, особенно в условиях экономическо-

го спада. Пока что не до конца ясно, как это скажется на стоимости перевозок. Но если повышение цен отразится на автомобильной активности населения и жители крупных городов станут больше пользоваться общественным транспортом, то я считаю, что от этого никто не пострадает.

**ОСЕНЬЮ 2015 ГОДА МЫ НАБЛЮДАЛИ МАССОВЫЕ ПРОТЕСТЫ ИЗ-ЗА ВВЕДЕНИЯ В РОССИИ СИСТЕМЫ «ПЛАТОН» – ВЗИМАНИЯ ПЛАТЫ С ГРУЗОВИКОВ, ИМЕЮЩИХ РАЗРЕШЕННУЮ МАКСИМАЛЬНУЮ МАССУ БОЛЕЕ 12 ТОНН. КАКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ВВЕДЕНИЕ СИСТЕМЫ ВЗИМАНИЯ ПЛАТЫ С ГРУЗОВИКОВ ИМЕЕТ ДЛЯ БИЗНЕСА? КАКОВ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ВОЗМОЖЕН ОПТИМАЛЬНЫЙ КОМПРОМИСС МЕЖДУ ЧАСТНЫМИ ПЕРЕВОЗЧИКАМИ И ГОСУДАРСТВОМ ПО ЭТОМУ ВОПРОСУ?**

**НИКИТА ПУШКАРЕВ:** Система взимания платы с грузовиков за проезд по федеральным дорогам «Платон» была введена в ноябре 2015 года. При этом и система, и транспортный рынок были не готовы к этому введению. Оно однозначно отразилось в первую очередь на транспортных тарифах, которые оказали влияние на показатели инфляции и, по мнению экспертов, в конце 2015 года добавили не менее 1,5% к ее общему показателю.

Такое неорганизованное введение вызвало шквал недовольства со стороны владельцев автотранспорта и грузоотправителей, столкнувшихся с проблемами нехватки транспорта и резким увеличением стоимости транспортных услуг. Уже в течение первого месяца стало понятно, что необходимы некоторые уступки со стороны государства, чтобы снять напряжение

в транспортном сообществе. Обещания со стороны государства отменить транспортный налог, к сожалению, до сих пор не были реализованы. Хотя именно такое действие со стороны властей я рассматриваю как наиболее оптимальный компромисс с собственниками автотранспортных средств.

**ДМИТРИЙ ПУРИМ:** «Платон» снижает конкурентоспособность автотранспорта и меняет расстановку сил на рынке грузоперевозок. Если до введения этой системы конкуренция между автомобильным и железнодорожным транспортом шла на маршрутах протяженностью около 800-1000 км, то сейчас это расстояние сократилось почти вдвое. То есть на дистанцию свыше 400 км груз получается выгоднее отправлять по железной дороге.

Компромисс между частными перевозчиками и государством если и возможен, то только при наличии диалога между сторонами. Запуск системы в ноябре 2015 года сразу же привел к коллапсу, потому что она не была ориентирована на нужды и проблемы реальных людей, пользователей инфраструктуры, перевозчиков.

**ГАЙК САФАРЯН:** Введение системы «Платон» в совокупности со значительными штрафами за движение без внесения платы означает в первую очередь существенное увеличение издержек для бизнеса.

В течение первых месяцев использования «Платона» регулярно были зафиксированы случаи технических сбоев системы и нехватки бортовых устройств, что, в свою очередь, привело к снижению предложения услуг на рынке перевозок и росту тарифов.

Кроме того, в новой реальности особенно уязвимыми оказались небольшие перевозчики, а также перевозчики, которые работали по «серым» схемам и фактически не платили налоги. По разным оценкам, доля таких игроков на рынке перевозок до введения системы «Платон» составляла в среднем 60%. Теперь они будут вынуждены платить сборы, на них могут быть наложены существенные штрафы, что неминуемо приведет к уменьшению количества игроков на рынке и к увеличению стоимости перевозок, а в конечном итоге – и себестоимости товаров.

Теоретически данные меры делают рынок более прозрачным, но в то же время и менее конкурентным, поскольку, как уже отмечалось выше, потенциально могут привести к сокращению количества игроков на рынке. Может сложиться ситуация, когда игроки малого и среднего бизнеса окажутся неспособные нести дополнительное финансовое бремя, связанное с дополнительными платежами в форме сбора и штрафов, и, следовательно, уйдут с рынка, а их место займут некие «мегаперевозчики», которые впоследствии станут монополистами на рынке перевозок.

На мой взгляд, в вопросе внедрения системы «Платон» возможен компромисс между частными компаниями и государством. Действительно, нельзя отрицать необходимость введения мер, направленных на совершенствование дорожной инфраструктуры. Однако проводимые мероприятия должны обеспечивать сбалансированность системы, чтобы за счет значительного роста финансовой нагрузки на бизнес она не превратилась в инструмент «нерыночного» управления рынком перевозок и борьбы с нежелательными игроками и не привела к существенному увеличению цен на товары для конечного потребителя.

**МИХАИЛ БЛИНКИН:** Введение платежей с тяжелых грузовиков – абсолютно необходимая мера. Западные страны сделали это гораздо раньше. Опять же, если вспомнить, сколько автомобилисты платят за дорожную сеть, то макроэкономически это оправдано.

К сожалению, при введении системы была допущена масса огрехов, которые вызвали раздражение у

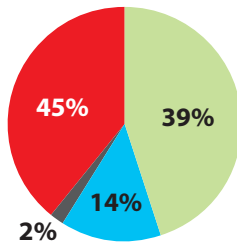
## ТРАНСПОРТНАЯ СИСТЕМА РОССИИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ РЕЙТИНГАХ

Показатели конкурентоспособности транспортной инфраструктуры Российской Федерации	Рейтинг в Global Competitiveness Index			
	2011/2012 142 страны	2012/2013 144 страны	2013/2014 148 стран	2014/2015 144 страны
Качество инфраструктуры в целом	100	101	93	74
Качество автомобильных дорог	130	136	136	124
Качество железнодорожной инфраструктуры	29	30	31	26
Качество портовой инфраструктуры	97	93	88	81
Качество инфраструктуры воздушного транспорта	105	104	102	79

Источник: The Global Competitiveness report

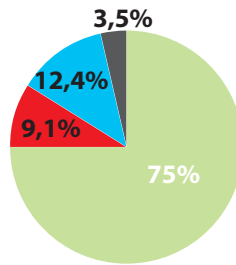
## ПОКРЫТИЕ РАСХОДОВ СТРАНЫ (ГОРОДА) НА ДОРОЖНОЕ ХОЗЯЙСТВО

РФ, ОЦЕНКА 2014 Г.



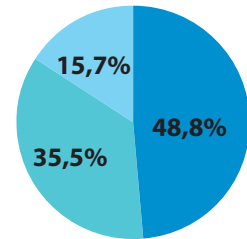
- Акцизы на нефтепродукты
- Транспортный налог
- Прочие целевые платежи
- Налоги общего покрытия

МОСКВА, БЮДЖЕТ  
НА 2015–2017 ГГ.



- Акцизы на нефтепродукты
- Транспортный налог
- Платежи за парковку
- Налоги общего покрытия

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО ТЕРРИТОРИИ РФ  
СУММАРНЫХ АССИГНОВАНИЙ НА ДОРОЖНОЕ  
ХОЗЯЙСТВО ИЗ БЮДЖЕТОВ ВСЕХ УРОВНЕЙ



- Москва
- Ближнее Подмосковье
- Остальная Россия

Источник: НИУ ВШЭ Институт экономики транспорта и транспортной политики

всех пользователей. По прошествии нескольких месяцев стало понятно, что для крупных игроков это хоть и неприятная мера, но абсолютно не критичная, так как они ведут «белую» бухгалтерию.

Однако огромный сегмент грузоперевозок работает в «серой» зоне и занимается демпингом. Для такого перевозчика введение системы «Платон» критично, так как при ведении «белой» бухгалтерии он не выдержит конкуренции с крупным перевозчиком.

Система «Платон» – это тенденция к «обелению» бизнеса, но это и палка о двух концах. С точки зрения общих экономических соображений «серую» зону экономики необходимо ликвидировать. Но проблема в том, что альтернативы такой занятости, особенно в депрессивных регионах (на юге), где большая доля населения задействована в этой «серой» зоне, просто нет. Поэтому введение платы с грузовиков может повлечь за собой серьезнейшую социальную проблему.

**В ЯНВАРЕ БЫЛ ВВЕДЕН В ЭКСПЛУАТАЦИЮ ОЧЕРЕДНОЙ ПЛАТНЫЙ УЧАСТОК НА РОССИЙСКОЙ МАГИСТРАЛИ – НА ТРАССЕ «ДОН» (М-4) В ПОДМОСКОВЬЕ. В НАЧАЛЕ АПРЕЛЯ БЫЛО ОБЪЯВЛЕНО, ЧТО ЕЩЕ ОДИН УЧАСТОК НА ТРАССЕ (С 93-ГО ПО 133-Й КМ) МОЖЕТ ВСКОРЕ СТАТЬ ПЛАТНЫМ. КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ПЛАТНЫХ ДОРОГ В РОССИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА?**

**ГАЙК САФАРЯН:** В целом я считаю, что строительство платных дорог – положительная тенденция для российской экономики, так как сколько бы российское государство ни вкладывало в данную сферу, этих средств все равно не будет достаточно для должного развития дорожной сети. И если есть возможность предложить альтернативу существующим дорогам, пусть и платную, то надо это делать.

Важный момент, который необходимо учитывать при строительстве платных магистралей, – вопрос степени участия государства в финансировании проектов строительства платных дорог, а также сохранение альтернативы платным дорогам для автовладельцев, то есть возможности использования платной или бесплатной трассы для поездки.

**ДМИТРИЙ ПУРИМ:** Плохое состояние дорог в России по статистике становится причиной более 15% всех аварий. Низкое качество дорожного покрытия отрицательно сказывается на скорости движения, уменьшает пропускную способность трасс, приводит к возникновению пробок, быстрому износу автомобильного транспорта. Строительство платных дорог в теории должно стать решением этих проблем.

Сложность в том, что в этот сектор сейчас сложно привлечь частных инвесторов: срок возврата инвестиций даже в самом успешном дорожном проекте составляет 10–15 и более лет.

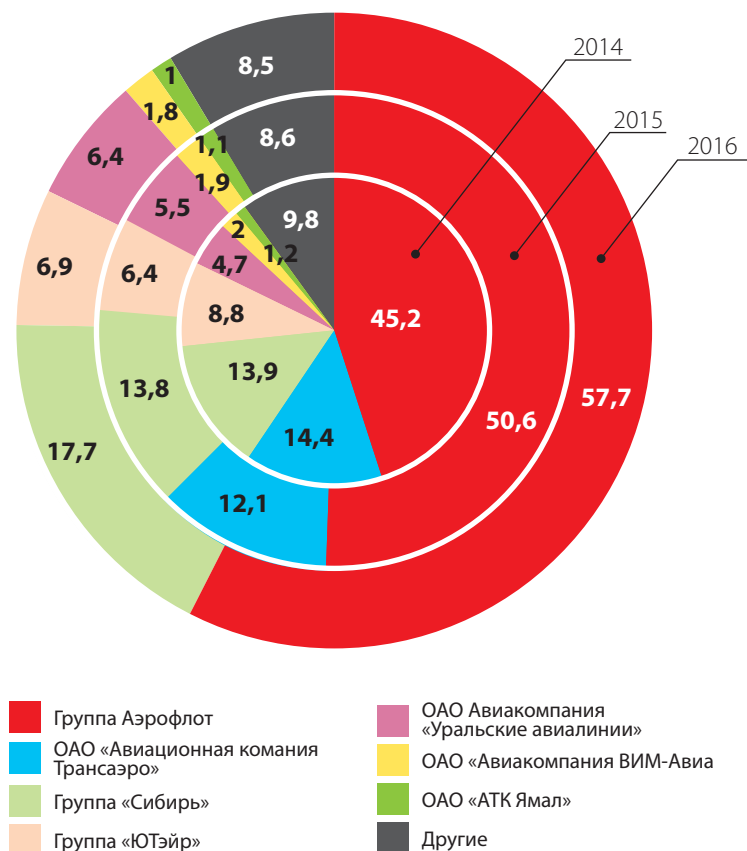
Соответственно, инвестор должен быть уверен в стабильности «правил игры» на протяжении всего периода реализации проекта, а сегодня бизнесу таких гарантий никто не дает.

Для того чтобы платная дорога окупилась, по ней должно проезжать не менее 20 000 машин в сутки. Теоретически прибыльными в первую очередь могли бы стать дороги, ведущие к аэропортам или мегаполисам. Но учитывая, что большая часть российской инфраструктуры не обеспечена столь интенсивным движением, говорить о создании действительно крупной и успешной сети платных дорог пока не приходится. Для начала следовало бы позаботиться просто о строительстве сети дорог приемлемого качества, так как в России такой инфраструктуры пока нет.

**МИХАИЛ БЛИНКИН:** Платные дороги в России появились по одной простой причине: правительство искало способ замещения бюджетных ассигнований в дорожном строительстве иными источниками, в том числе частным капиталом. В результате была создана госкомпания «Автодор» и появились проекты государственно-частного партнерства (ГЧП), в которых присутствовали не только бюджетные деньги.

Однако любой проект ГЧП построен на следующем принципе: одну часть денег в нем предоставляет государство, другую часть – частные

## ОБЪЕМ ПЕРЕВОЗОК РОССИЙСКИХ АВИАЛИНИЙ



Источник: Транспортная клиринговая палата

► компании. Соотношение разнится от проекта к проекту. Процент государственных денег должен окупаться платежами за дорогу. Что касается частной компании, участвующей в ГЧП, то она берет деньги в кредит и детально просчитывает бизнес-план, чтобы вернуть их в банк, поддерживать эксплуатацию дороги и получать при этом прибыль.

Расчеты для всех существующих проектов ГЧП в сфере дорожного строительства проводились в условиях экономического роста. Тогда был другой курс рубля и другая кредитная ставка. Теперь же ситуация изменилась. В результате номинальная стоимость тарифа за последние годы подскочила пропорционально этой индексации, а готовность населения платить за дороги снизилась. В качестве примера можно вспомнить ситуацию с трассой М-11 до аэропорта Шереметьево: автовладельцы отказались ездить по изначально заявлен-

ной цене, и правительству пришлось значительно ее снизить. В результате компаниям, участвующим в ГЧП, придется пересматривать условия концессионного договора.

При этом если в предыдущих тендерах на строительство платных дорог была огромная конкуренция, то теперь, в новых экономических условиях, в них никто не участвует.

Инвестиции в платные дороги, как и в любые другие инфраструктурные проекты, предполагают игру «вдолгую». А в условиях экономической турбулентности играть «вдолгую» трудно.

**НИКИТА ПУШКАРЕВ:** Введение в эксплуатацию новых участков платных дорог в связи с кризисом будет откладываться по определенным причинам. В основном строительство платных дорог осуществляется за счет собственных средств инвестора, господдержки, облигаций и банков-

ских кредитов. Поскольку этот бизнес быстро не окупается, привлечение инвестиций в условиях экономического кризиса будет затруднено. Кроме того, привлечение инвесторов осложняется тем, что участков дорог с большим трафиком практически не осталось. Учитывая малую протяженность платных участков, которые незначительно сокращают время в пути при междугородних перевозках, в условиях жесткой экономии и сокращения издержек как потребителями, так и транспортными компаниями, выгода от проезда по платным дорогам сегодня не очевидна.

**ПРОШЕДШИЙ ГОД ОЗНАМЕНОВАЛСЯ БАНКРОТСТВОМ «ТРАНСАЭРО», БЫЛА СЛОЖНАЯ СИТУАЦИЯ С «ЮТЭЙР», КОМПАНИЯ «КОГАЛЫМАВИА» БЛИЗКА К БАНКРОТСТВУ. ПОСЛЕ ОТЗЫВА У «ТРАНСАЭРО» СЕРТИФИКАТА ЭКСПЛУАТАНТА «АЭРО-ФЛОТУ» БЫЛИ ПЕРЕДАНЫ 56 НАПРАВЛЕНИЙ УШЕДШЕГО С РЫНКА ПЕРЕВОЗЧИКА. ОЗНАЧАЕТ ЛИ ЭТО, ЧТО РЫНОК АВИАПЕРЕВОЗОК В РОССИИ СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ МОНОПОЛИСТИЧЕСКИМ? КАК ЭТО СКАЖЕТСЯ НА ПАССАЖИРАХ?**

**ДМИТРИЙ ПУРИМ:** Рынок авиаперевозок сегодня низкодоходный, даже убыточный. При этом в России он высокочастотный, но слабо сегментированный – компании соперничают примерно в одинаковых рыночных нишах и конкурируют исключительно по цене, то есть занимаются демпингом. В кризисный период, когда экономика ослабевает и спрос на услуги авиаперевозчиков падает, такая политика может стать губительной. То есть ситуация сложная, но закономерная: с рынка уходят компании, которые ничему не научились в кризис и оказались нежизнеспособны. Это просто очередной этап развития отрасли. За спадом, как это всегда происходит, последует подъем.

**ГАЙК САФАРЯН:** Я положительно отношусь к институту банкротства, так как считаю, что он является залогом существования здорового рынка с сильными игроками. На мой взгляд, нет ничего драматичного в банкротстве «Трансаэро» и в том, что другая авиакомпания (S7) захотела ее купить.

Вопросы стали возникать после того, как в эту историю вмешалась



государство, в результате чего S7 вышла из сделки, и «Трансаэро» в итоге фактически перешла во владение к «Аэрофлоту». Здесь действительно прослеживается тенденция к монополизации и огосударствлению рынка, которая может привести к удорожанию авиаперелетов.

Я считаю, что на российском рынке авиаперевозок должны присутствовать хотя бы две-три крупных независимых компании для формирования здоровой конкурентной среды. Иначе на рынке авиаперевозок возникнет ситуация, близкая к монополии, что скажется в первую очередь на ценообразовании в виде увеличения стоимости авиабилетов.

**МИХАИЛ БЛИНКИН:** Рынок авиаперевозок в России в течение последних десяти лет находился на невероятном подъеме с ежегодным ростом объемов перевозок на 10%. Эксперты, работающие в авиакомпаниях, делали исключительно оптимистические прогнозы и думали, что в сложившихся условиях можно легко наращивать парк судов и брать займы (это особенно характерно для «Трансаэро»).

Но вскоре компании встали перед необходимостью обслуживания банковских кредитов и лизинговых платежей. При этом в бизнес-планах перевозчиков была заложена большая прибыль без учета экономических изменений.

Так как на фоне кризиса россияне стали меньше летать, то авиакомпании, чтобы хоть каким-то образом удержать трафик, стали прибегать к демпингу. Как мы могли наблюдать, это привело к печальным последствиям.

Сегодня в дальнемагистральном сегменте авиаперевозок ситуация близка к монополистической, но в России есть и огромный сегмент местных перевозок. На этих направлениях мелкие компании пока что выдерживают конкуренцию.

Но я уверен, что с началом экономического подъема спрос на авиаперевозки вырастет и на рынке появятся новые игроки.

**В ФЕВРАЛЕ МЫ МОГЛИ НАБЛЮДАТЬ, КАК В ЛОГИСТИКУ ВМЕШИВАЕТСЯ ГЕОПОЛИТИКА, КОГДА НА КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ БЫЛ ЗАПРЕЩЕН ТРАНЗИТ РОССИЙСКИХ ГРУЗОВ ЧЕРЕЗ УКРАИНУ В ЕВРОПУ И ОБРАТНО. КАКИЕ ВЫВОДЫ СЛЕДУЕТ**

**СДЕЛАТЬ ИЗ ЭТОЙ СИТУАЦИИ? СЛЕДУЕТ ЛИ ПЕРЕВОЗЧИКАМ ЗАДУМАТЬСЯ ОБ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ПУТЯХ ПОСТАВОК ГРУЗОВ В ЕВРОПУ?**

**ДМИТРИЙ ПУРИМ:** Для того чтобы использовать альтернативные пути поставок, нужно привлечь либо белорусских, либо балтийских перевозчиков, но они физически не справятся с объемами украинского транзита в полной мере. Переориентация грузопотоков к тому же приведет к увеличению стоимости транспортировки каждой еврофуры как минимум на €300-400.

Вывод первый: теперь компаниям нужно бюджетировать на перевозку в/из Европы на €300-400 больше, чем до блокировки российских фур.

Вывод второй: надо развивать паромное сообщение с европейскими портами из порта Бронка, Калининград, Санкт-Петербург.

Вывод третий: не надо драматизировать ситуацию, это просто новый вид украинского бизнеса.

**ГАЙК САФАРИЯН:** Бизнес выводы уже сделал и начал искать альтернативы для обеспечения бесперебойного товарообмена с Европой. Компании стали выстраивать иные цепочки поставки – через Белоруссию, Латвию, Польшу и т. п. В целом я считаю, что в данной «игре» не будет победителей, но будет проигравшая сторона – это Украина.

**МИХАИЛ БЛИНКИН:** Это чисто политическое дело, и, боюсь, на уровне транспортного цеха ответа на эту проблему нет. Я не знаю, каким будет ответ на уровне «политического цеха». Но в принципе в Европу из России можно проехать и другими путями, например, через Белоруссию. Да, это будет дороже (в зависимости от конечной точки маршрута), но состояние дорожной сети в Белоруссии гораздо приличнее, чем на Украине.

**НИКИТА ПУШКАРЕВ:** Ситуацию, сложившуюся с транзитом через Украину в феврале 2016 года, я бы рассматривал скорее как исключительную для российских перевозчиков, осуществляющих международные транспортировки грузов в европейские страны и в обратном направлении. Москва и Киев объявили о

снятии ограничений на движение и транзит грузовиков с 25 февраля, и по настоящий момент оба государства соблюдают взаимные договоренности. Ни одна из сторон не заинтересована в остановке транзита по своей территории, поскольку это взаимные экономические потери в значительных размерах. Поэтому я склоняюсь к прогнозу об отсутствии проблем как при перемещении грузов между Россией и Украиной, так и при их транзите через территории двух стран.

**НЕСМОТЯ НА ОБЩЕЕ ПАДЕНИЕ РОССИЙСКОГО ИМПОРТА И ЭКСПОРТА, ГРУЗОБОРОТ РОССИЙСКИХ МОРСКИХ ПОРТОВ, ПО ДАННЫМ АССОЦИАЦИИ МОРСКИХ ПОРТОВ РОССИИ, ЗА ТРИ МЕСЯЦА 2016 ГОДА УВЕЛИЧИЛСЯ НА 4,6% ПО СРАВНЕНИЮ С АНАЛОГИЧНЫМ ПЕРИОДОМ 2015 ГОДА И СОСТАВИЛ 167,3 МЛН Т. ПРИ ЭТОМ ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЕ ПОРТЫ ЗА ПЕРИОД С ЯНВАРЯ ПО МАРТ 2016 ГОДА УВЕЛИЧИЛИ ПЕРЕВАЛКУ ГРУЗОВ НА 9,8%. С ЧЕМ ЭТО СВЯЗАНО? КАКОВЫ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ПОРТОВ?**

**ГАЙК САФАРИЯН:** Я могу выделить два основных блока факторов, которые определяют такую тенденцию и привели к этому показателю.

Во-первых, это связано с изменением ментальности российского бизнеса: люди стали рациональнее, изменилось отношение к деньгам – оно стало более взвешенным. Для сохранения завоеванной в течение последних лет позиции на рынке бизнес вынужден идти по пути снижения издержек. Для этого игроки начинают по-другому выстраивать цепочку логистики и транспортировки товаров, делая, в частности, выбор в пользу морских перевозок. А, как известно, такие перевозки являются одним из самых дешевых способов доставки грузов.

Во-вторых, тенденция сформировалась также под влиянием экономических факторов. Как было отмечено выше, из-за девальвации российской валюты импортеры потеряли имевшуюся ранее маржу: курс рубля упал примерно в два раза, тогда как стоимость импортных товаров увеличилась незначительно. Пока многие компании компенсируют эти потери за счет собственной маржи, но, разумеется, ищут иные пути сохранения

рентабельности и конкурентоспособности. В таких ситуациях логичным решением является снижение издержек, например, за счет уменьшения стоимости доставки грузов. А такое снижение затрат на транспортировку возможно путем переориентации грузопотоков в пользу перевозок морским транспортом, которые хоть и более медленны, чем автомобильные или авиаперевозки, и требуют долгосрочного планирования, но при этом являются менее дорогостоящими.

Во всем мире основные перевозки осуществляются по морю. В России же, вследствие разных причин, в том числе из-за отсутствия качественной современной инфраструктуры морских портов, эта сфера не развивалась. Увеличение спроса на данный вид перевозок приведет к развитию портовой инфраструктуры, что в свою очередь – к увеличению объемов грузовых перевозок морским транспортом.

**МИХАИЛ БЛИНКИН:** Необходимо отметить, что в России единственный транспортный сегмент, в который независимо от кризиса делались серьезные инвестиции, это портовая инфраструктура. Это частные инвестиции, потому что государство отвечает в портах только за постоянные сооружения, остальное – частный бизнес.

За последние 20 лет наше портовое хозяйство сильно нарастило мощности и по многим позициям стало вполне конкурентоспособным. Это позитивная тенденция, и она не свя-

зана с тем, что грузы стали меньше перевозить, например, на фурах. После выгрузки из корабля товар в любом случае погружают на фуру.

Что касается потенциала развития российских портов, то я оцениваю его положительно. Принципиальный вопрос для развития морских перевозок – наличие глубоководных портов, которые могут принимать большие океанские суда. Их у нас уже хватает.

Однако в России есть определенный дефицит сухогрузных портов. Когда будет достроен сухогрузный порт в Тамани, мы эту проблему частично решим. Так что морские перевозки – это сегмент, в котором даже в нынешней экономической ситуации происходят положительные изменения.

**ДМИТРИЙ ПУРИМ:** Приведенные данные не могут отражать тенденции, связанные с планами развития портов. Из планов развития самые значимые события, по моему мнению, открытие терминала Бронка (Большой порт Санкт-Петербург), открытие порта Сабетта, а также планы по развитию дальневосточных портов. Первое событие означает перераспределение контейнерных потоков в портах РФ на северо-западе. При этом в настоящее время наличие портовых мощностей в этом регионе считаю избыточным. Последние 10 лет получили развитие терминалы в порту Усть-Луга.

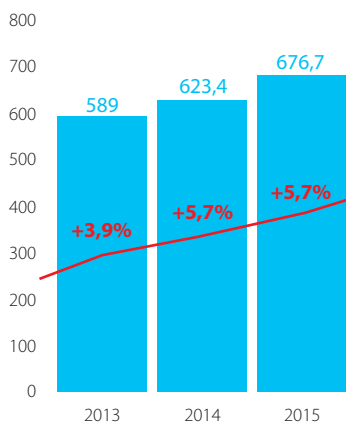
Планы развития портов Дальнего Востока – Зарубино и порт Владивосток – находятся в стадии согласо-

вания и зависят от окончательного решения направления государственных инвестиций.

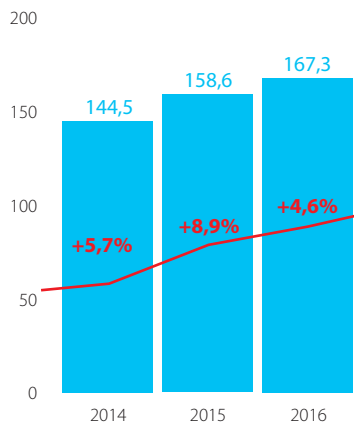
**НИКИТА ПУШКАРЕВ:** По моему мнению, на это увеличение имеет смысл смотреть в более долгой перспективе. Дело в том, что в 2015 году в этот период рынок испытал наибольший шок после значительной девальвации российской валюты в конце 2014 года. Все игроки пребывали долгое время в ожидании, когда стабилизируется курс рубля. Возможно, некоторые из них рассчитывали, что рубль вернется к средним значениям 2014 года, но этого не произошло, и игрокам пришлось привыкать к новым реалиям. Резюмируя, я считаю этот рост чисто технической корректировкой, а не зарождающимся трендом.

Что касается дальневосточных портов, то здесь причины изменений совершенно другие. Рост действительно есть, и, мне кажется, в этом случае это как раз зарождающийся тренд. Причины две. Первая заключается в том, что импортер сокращает транзитное время при использовании этого маршрута и значительно снижает свои риски в отношении валютных колебаний, так как валютная составляющая на этом маршруте составляет около 30% всей стоимости перевозки. Вторая причина: поддержка государством Дальнего Востока и строительство Свободного порта Владивосток должны привести к увеличению грузовой базы на этом направлении. ■

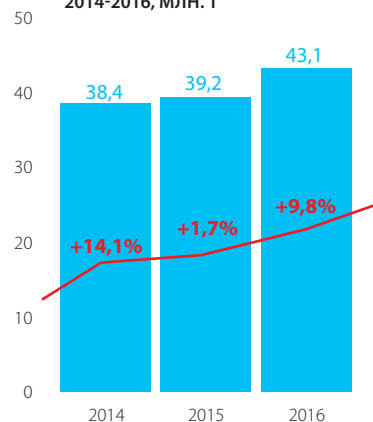
ГРУЗОБОРОТ МОРСКИХ ПОРТОВ РОССИИ ЗА 2013-2015 ГГ, МЛН. Т



ГРУЗОБОРОТ МОРСКИХ ПОРТОВ РОССИИ ЗА ЯНВАРЬ-МАРТ 2014-2016, МЛН. Т



ГРУЗОБОРОТ В МОРСКИХ ПОРТАХ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО БАССЕЙНА ЗА ЯНВАРЬ-МАРТ 2014-2016, МЛН. Т



# Assurance des risques logistiques : spécificités et tendances

Ekaterina Yumasheva, chef du département d'assurance des risques et du fret maritimes chez Allianz, aborde les dernières tendances sur le marché de l'assurance des risques logistiques.

**– Quelle est l'importance, en Russie, de recourir aux services d'assurance des risques logistiques ?**

– L'assurance est avant tout un instrument garantissant la stabilité financière en cas d'événements imprévus. C'est pourquoi toute entreprise doit inclure dans son programme de gestion des risques une assurance accompagnée d'autres instruments de gestion des risques.

Mon expérience en logistique me permet de dire que, quand une entreprise ouvre, elle ne pense habituellement pas à s'assurer. Elle ne s'en souvient que lorsqu'elle subit ses premières pertes ou qu'elle commence à se développer considérablement. Son dirigeant se rappelle alors que la

croissance du chiffre d'affaires s'accompagne de celle du nombre de réclamations éventuelles et, partant, de la nécessité d'une assurance.

**– Depuis combien de temps le marché de l'assurance des risques logistiques existe-t-il en Russie ?**

– Ce marché est apparu en même temps que le développement de l'assurance en Russie. Le classement des 10 meilleures compagnies d'assurances est stable dans ce segment. En ce qui concerne le montant des primes perçues, celui-ci est directement lié à l'état du secteur logistique, dont la croissance, ces dernières années, est entravée par la situation macro-économique dans le pays.

**– À quel point la concurrence est-elle élevée sur ce marché ?**

– La concurrence est importante. Presque tous les acteurs du marché ont dans leur portefeuille des produits destinés aux opérateurs logistiques. Il s'agit d'un marché très « doux » en termes de tarifs et sur lequel le dumping est monnaie courante. Autrement dit, l'évaluation des risques logistiques dépend d'une multitude de facteurs subjectifs, par exemple du niveau de compétence des employés et de l'analyse des processus.

D'après moi, la tendance à la diminution des tarifs, que l'on observait depuis 2006, s'est aujourd'hui achevée. Les entreprises visent maintenant une croissance bénéficiaire, inatteignable lors d'une diminution du prix du risque.

Je conseille à ceux qui cherchent un assureur de ne pas courir après l'argent mais de d'abord évaluer la fiabilité et la stabilité financière de la compagnie d'assurances

et des actionnaires ainsi que de bien s'informer sur les paiements. Ces éléments sont cruciaux car la fonction première de n'importe quelle assurance est d'indemniser promptement et efficacement des pertes, un processus bien plus aisé avec un partenaire fiable et stable.

**– Quels sont les services d'assurance des risques logistiques offerts par votre entreprise ?**

– Nous proposons une assurance classique des marchandises et des biens ainsi qu'une assurance responsabilité civile des dirigeants et des administrateurs (D&O) et une assurance contre les abus de confiance (Fidelity). En outre, notre package comporte des nouveautés pour le marché russe : des produits d'assurance contre les cyber-risques et, naturellement, d'assurance du personnel (assurance médicale volontaire et assurance accidents).

## Страхование логистических рисков: особенности и тенденции

Начальник управления страхования морских рисков и грузов ОАО СК «Альянс» Екатерина Юмашева поделилась последними тенденциями на рынке страхования логистических рисков.

**– Насколько важно прибегать в России к услугам страхования логистических рисков?**

– Страхование – это прежде всего инструмент обеспечения финансовой устойчивости в случае наступления неординарных для бизнеса событий. Поэтому программа управления рисками любой компании должна включать в себя страхование наряду с другими инструментами риск-менеджмента.

По опыту работы в логистике могу сказать, что, когда бизнес начинается, о страховании обычно не задумываются. Вспоминают же о нем при первых убытках или когда бизнес начинает серьезно расти и владелец понимает, что с ростом оборота растёт количество возможных

претензий, а значит, и необходимость страхования.

**– Как давно сложился в России рынок страхования логистических рисков?**

– Этот рынок начал формироваться одновременно с развитием страхования в России. Топ-10 компаний-страховщиков в этом сегменте стабилен. Что касается размера собираемых премий, то он напрямую связан с состоянием логистического сектора экономики, который не сильно растёт в последние годы в связи с макроэкономической ситуацией в стране.

**– Насколько велика конкуренция на этом рынке?**

– Конкуренция серьезная. Практически все игроки имеют в своем портфеле продукты для логистиче-

ских операторов. Это очень «мягкий» по тарифам рынок, на котором демпинг не редкость, так как в оценке логистических рисков играет роль очень много субъективных факторов, например, компетенция сотрудников и анализ процессов.

На мой взгляд, тренд по снижению тарифов, который наблюдался на рынке с 2006 года, на текущий момент завершился. Задача, стоящая перед бизнесом сегодня, – прибыльный рост, который невозможен при занижении цены риска.

При выборе страховщика я бы советовала не гнаться за рублем, а оценивать в первую очередь надежность и финансовую устойчивость компании и ее акционеров, а также анализировать информацию по выплатам. Именно эти факторы решающие, так как задача любого страхования – это квалифицированное, оперативное и качественное

урегулирование убытка, которое намного спокойнее проходит с надежным и стабильным партнером.

**– Какие услуги по страхованию логистических рисков предлагает ваша компания?**

– Мы предлагаем классическое страхование грузов и имущества, а также страхование профессиональной ответственности директоров и должностных лиц (D&O) и неояльности персонала (Fidelity). Кроме того, в нашем пакете есть новые для российского рынка продукты по страхованию киберрисков и, естественно, продукты по страхованию персонала (ДМС и НС).

ekaterina.yumasheva@allianz.ru  
[www.allianz.ru](http://www.allianz.ru)



# Une logistique efficace pour favoriser le développement des entreprises

Le groupe d'entreprises GEODIS, qui couvre 120 pays, dont la Russie, est le premier en France et le quatrième en Europe en termes de volumes logistiques. La clé de son succès, c'est d'aspirer à la réussite de ses clients : GEODIS prend en charge la chaîne logistique de ses clients et leur fournit des solutions complètes en s'appuyant sur ses équipes, ses infrastructures, ses processus et ses systèmes d'information.



Aujourd'hui, l'activité de GEODIS se fait dans plusieurs directions : optimisation de la Supply Chain, formalités douanières, logistique contractuelle, freight forwarding, transport express et multimodal. Son histoire débute en 1904, lorsqu'Émile Calberson fonde au Havre son entreprise de transport de bagages et de colis par trains de voyageurs. L'entreprise se développe ensuite, et commence à livrer les colis au domicile des clients. Puis l'activité ferroviaire décroît au profit de la route et, en 1920, la Société des transports routiers Calberson est créée.

Fin 1995, la fusion avec les autres filiales du groupe SCETA dédiées au transport non ferroviaire de marchandises donne naissance à la Compagnie Générale Calberson, qui prend GEODIS pour dénomination sociale. Privatisé en 1996, le groupe GEODIS se réorganise en quatre branches d'activité : la messagerie, le transport routier, la logistique et le freight forwarding.

Grâce à l'acquisition en 2006 de la division Freight Forwarding de TNT Freight Management, GEODIS double son activité et se renforce en Scandinavie, sur le continent américain, en Asie et en Australie. Autre temps fort de

son développement, le groupe acquiert en 2008 la plateforme mondiale de pilotage des activités logistiques d'IBM et signe un contrat de long terme pour la gestion de toute la chaîne logistique d'IBM. Ce contrat donne naissance au cinquième métier du groupe : l'optimisation de la chaîne logistique. La même année, GEODIS devient filiale de SNCF et intègre SNCF Logistics, la nouvelle branche transports et logistique de SNCF.

En 2009, GEODIS poursuit son programme de croissance externe avec l'acquisition de deux des quatre divisions de Giraud International : le pôle sidérurgie et la zone Europe centrale et orientale.

GEODIS confirme en 2015 l'acquisition d'OHL (Ozburn-Hessey Logistics), société basée à Nashville, dans le Tennessee (États-Unis). OHL est l'une des sociétés 3PL leaders aux États-Unis, avec un chiffre d'affaires d'1,2 milliard d'euros.

Le nouvel ensemble réalisera un chiffre d'affaires de plus de 8 milliards d'euros, avec plus de 38 000 collaborateurs et 165 000 clients. Avec près de 400 centres logistiques au niveau mondial, des capacités accrues en freight forwarding et une expertise renforcée en e-commerce, GEODIS étend son réseau et dispose de bases solides pour encore mieux servir ses clients.

## « PARTENAIRE DE CROISSANCE » DU BUSINESS RUSSE

Le groupe a collaboré de nombreuses années avec l'Union soviétique en transportant les voitures Lada de Togliatti vers l'Europe et en organisant à plusieurs reprises la livraison d'aide alimentaire depuis l'Union européenne en direction du Caucase, de l'Asie centrale et de la Russie dans les années 1990.

Aujourd'hui, en Russie, GEODIS

développe principalement les orientations suivantes : freight forwarding, formalités douanières, projets industriels et logistique contractuelle. Le réseau russe de GEODIS compte neuf agences. Les représentants du groupe voient un potentiel de développement particulièrement élevé dans les transports multimodaux, qui permettent une économie considérable de temps sur le transit.

Il y a environ trois ans, GEODIS s'est orienté en Russie vers la logistique de stockage en proposant des solutions de pointe adaptées à différents secteurs. Le groupe dispose de compétences élevées en e-commerce et introduit des solutions de pointe pour les biens de grande consommation, le commerce de détail et la logistique industrielle. La récente acquisition par GEODIS de l'entreprise OHL, qui possède près de 125 plateformes logistiques aux États-Unis, a augmenté le niveau de qualité de ses services en logistique contractuelle - un atout non négligeable pour les partenaires de GEODIS en Russie.

GEODIS est présent sur tous les marchés verticaux et compte parmi ses clients des entreprises évoluant dans les secteurs les plus variés. Le groupe est reconnu auprès d'acteurs majeurs de la sphère des technologies de pointe et de l'industrie automobile ainsi que du secteur pétro-gazier.

La principale mission de GEODIS en Russie consiste à adapter des solutions complètes aux exigences des clients pour favoriser la croissance de ces derniers.

**Hugues LAURENT**  
Directeur Général  
Geodis Calberson Rus



# Эффективная логистика – ключ к развитию бизнеса

Группа компаний GEODIS занимает первое место во Франции и четвертое в Европе по объемам логистики. Международная сеть GEODIS охватывает 120 стран, включая Россию. Секрет процветания группы состоит в стремлении к успеху клиентов: GEODIS обеспечивает функционирование логистической цепочки и, опираясь на свою команду, инфраструктуру, процессы и информационные системы, разрабатывает комплексные решения для клиентов.

Сегодня GEODIS осуществляет деятельность в нескольких направлениях: оптимизация Supply Chain, таможенное оформление, контрактная логистика, freight forwarding, экспресс-перевозки и мультимодальные перевозки. А началась ее история в 1904 году, когда Эмиль Кальберсон основал во французском Гавре компанию по доставке багажа и посылок к пассажирским поездам. Позже бизнес расширился, и грузы стали доставляться по адресам клиентов.

В 1920 году появляется «Компания автомобильного транспорта Кальберсон» (Société des Transports Routiers Calberson), и железнодорожные перевозки уступают место автомобильным.

В конце 1995 года, после слияния других дочерних предприятий SCETA, занимающихся безрельсовыми перевозками, была создана Compagnie Générale Calberson, которая впоследствии получила название GEODIS. Во время приватизации в 1996 году она реорганизовала бизнес и стала заниматься перевозками сборных грузов, 3PL логистикой и freight forwarding.

Благодаря приобретению в 2006 году подразделения Freight Forwarding компании TNT Freight Management, GEODIS вдвое увеличила объемы деятельности и укрепила свои позиции в Скандинавии, обеих Америках, Азии и Австралии. Еще одним важным этапом стало приобретение в 2008 году всемирной координационной платформы для логистического бизнеса IBM, а также подписание долгосрочного контракта по управлению полной цепью поставок IBM. Так появилось важное направление деятельности группы – оптимизация цепи поставок (Supply Chain Optimization – SCO). Также в 2008 году GEODIS стала дочерней ком-

панией SNCF, присоединившись к ее новому подразделению SNCF Logistics, которое контролирует логистический бизнес группы.

В 2009 году компания GEODIS продолжает развиваться в направлении внешнего роста и приобретает два из четырех подразделений Giraud International: центр черной металлургии и зону Центральной и Восточной Европы.

В 2015 году GEODIS подтверждает приобретение компании OHL (Ozbum-Hessey Logistics), базирующейся в Нашвилле, Теннесси (США). OHL является одной из компаний-лидеров в сфере 3PL логистики в США, ее торговый оборот составляет €1,2 млрд.

Показатели нового объединения растут: оборот превышает €8 млрд, число сотрудников – 38 000, а клиентов – 165 000. Располагая более чем 400 логистическими центрами по всему миру, увеличенными мощностями в сфере freight forwarding и богатым опытом в области электронной торговли, GEODIS расширяет свою сеть и теперь обладает надежной базой, позволяющей предлагать клиентам услуги еще более высокого качества.

## «ПАРТНЕР РОСТА» ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

На протяжении многих лет группа сотрудничала с Советским Союзом, транспортируя автомобили «Лада» из Тольятти в страны Европы. GEODIS также неоднократно организовывала доставку продовольственной помощи из Европейского Союза в страны Кавказского региона, Центральной Азии и в Россию в 1990-е годы.

Сегодня GEODIS в России развивает главным образом направление freight forwarding, таможенного оформления, промышленные проекты и контрактную логистику. В российскую

сеть GEODIS входит девять офисов. Особый потенциал развития предсталители группы видят в мультимодальных перевозках, которые помогают значительно сократить транзитное время.

Около трех лет назад GEODIS начала заниматься складской логистикой в России, предлагая инновационные продукты, адаптированные к разным секторам. Группа обладает высокими компетенциями в сфере электронной торговли и внедряет высокотехнологичные решения для товаров повседневного спроса, розничной торговли и промышленной логистики. Недавнее приобретение группой GEODIS компании OHL, которой принадлежит около 125 логистических платформ в США, выводит ее на новый уровень в области контрактной логистики. Это является значительным козырем для партнеров GEODIS в России.

GEODIS представлена на всех вертикальных рынках, и ее клиентами становятся компании из самых разных секторов бизнеса. Группа особенно гордится признанием со стороны авторитетных игроков индустрии высоких технологий и автомобильной промышленности, а также нефтегазовой сферы.

Основной миссией в России GEODIS считает адаптацию своих комплексных инновационных решений к особым потребностям клиентов для поддержки и сопровождения роста их бизнеса.

## Хьюг ЛОРЕНТ

Генеральный директор  
«Жеодис  
Кальберсон Рус»



**GEODIS**

# « Il n'y a pas de recettes toutes faites en matière d'organisation logistique »



Jérôme Jacek est le directeur général d'ID Logistics, qui fait partie du Comité douane et transports de la Chambre de commerce et d'industrie franco-russe (CCI France Russie). Il revient pour *BizMag* sur les particularités de l'optimisation logistique dans le commerce de détail, partage ses recommandations utiles à l'adresse des retailers et explique quelles sont les conditions indispensables au succès de la création d'un magasin online.

**– Dans quels cas une entreprise a-t-elle plus intérêt à utiliser son propre système de livraison plutôt que de faire appel à des sous-traitants ?**

– Il n'y a pas de recettes toutes faites en la matière, tout dépend de la politique interne de l'entreprise. Certaines investissent dans leur propre parc automobile, d'autres utilisent tantôt le leur, tantôt des transporteurs extérieurs. Certaines sociétés confient la gestion de leurs transports à un prestataire tout en conservant des accords directs avec les transporteurs.

Il y a des facteurs clés à prendre en compte pour décider : la capacité et l'envie d'investir dans son propre parc (en n'oubliant pas la maintenance de ce parc), la possibilité d'optimiser les flux avec d'autres clients si les volumes ne sont pas suffisants, et le niveau de service attendu, notamment quand on parle de livraison aux clients particuliers.

Même dans le cadre d'une même entreprise, souvent, les orientations évoluent. Nous savons aussi tous que le marché change actuellement, et que les approches ayant prouvé leur efficacité il y a quelques années peuvent devenir bien moins intéressantes avec le temps.

**– Comment accroître l'efficacité des départements Logistique dans les chaînes commerciales ?**

– Ce qui compte, c'est d'avoir une approche complexe, combinée. Il faut comprendre quel est l'environnement de la chaîne logistique qui coûte le plus cher, quel est le niveau de stock de marchandises nécessaires, et comment sa réduction ou son augmentation se reflète sur le niveau de services apporté aux magasins. Il faut aussi déterminer

la part de centralisation des flux passant par l'entrepôt (et non directement du fournisseur au magasin), le volume et le type de flux à stocker, ou à traiter en cross docking. Il y a donc différents paramètres qui permettent d'estimer l'efficacité de la chaîne logistique.

Sachant que chaque secteur a ses propres indicateurs concernant la part des dépenses de logistique. Il est évident que deux réseaux opérationnels – par exemple, dans la sphère de l'électroménager, d'un côté, et dans celle des produits alimentaires, de l'autre – n'auront pas les mêmes indicateurs de dépenses de logistique par rapport à leur chiffre d'affaires. Mais si l'on compare des entreprises dans un même secteur d'activité, on constatera des indicateurs à peu près identiques.

**– En termes de logistique, quelles sont les différences entre le retail alimentaire et non alimentaire ?**

– Je parlerais plus de spécificités que de différences, auxquelles il faut absolument adapter les process. La logistique du retail alimentaire, d'ailleurs, n'est pas homogène. Celle de l'assortiment frais (viande, fruits et légumes et autres produits frais), par exemple, doit accorder une importance extrême aux conditions de conservation, de traitement et de transport, ainsi qu'aux délais. Ces spécificités sont encore plus drastiques pour les produits ultra-frais. Pour l'assortiment épicerie, ces préoccupations sont tout aussi importantes, mais une erreur coûte moins cher.

Par exemple, le délai de conservation des produits frais est d'environ cinq à sept jours. Si une marchandise, pour telle ou telle raison, n'a pas été prépa-

rée ou livrée à temps, on ne la placera même pas dans les rayons du magasin, vu que la probabilité de pouvoir la vendre est infime.

Pour les produits alimentaires aux délais de conservation plus longs, une livraison dans les temps est aussi importante, mais moins critique car cette marchandise pourra être vendue, même en cas de retard de traitement dans la chaîne.

Concernant le retail électronique, outre l'éventail de paramètres standard, il est essentiel de garantir la sécurité et la qualité des emballages, vu que le coût des marchandises est incomparable avec celui des produits alimentaires, par exemple.

**– Quelles sont les dernières avancées dans la logistique du retail alimentaire ?**

– Certaines entreprises utilisent activement les nouvelles technologies, améliorent la qualité de leur service clientèle, empruntent la voie de l'optimisation des coûts. D'autres préfèrent ne pas investir dans la logistique et se contentent des solutions existantes. Pour certains, la technologie de commande vocale est un *must* de la technique, tandis que d'autres l'utilisent depuis de nombreuses années dans tous leurs entrepôts.

Pour le retail alimentaire, il est nécessaire de privilégier les solutions qui permettront d'accélérer les flux et donc de réduire le niveau de stockage en magasin et en entrepôt, tout en conservant un bon niveau de service. Il est aussi nécessaire d'insister sur les processus de contrôle qualité des marchandises et de fiabilité des poids en réception entrepôt et magasin.

Il est indéniable qu'il existe, pour les

divers segments du retail, de bonnes pratiques, ayant fait leurs preuves dans le cadre de projets similaires dans différents pays. Les entreprises internationales spécialisées dans les services logistiques pour le retail peuvent donc offrir leurs conseils à telle ou telle entreprise pour qu'elle adopte les technologies les plus efficaces, en fonction de ses besoins pour l'entrepôt et la chaîne de livraison.

**– La charge logistique varie en fonction des saisons, et augmente particulièrement en période de fête. Qu'est-ce que les détaillants doivent prendre en compte, sachant cela ?**

– Il est indispensable de préparer ses stocks à l'avance, et de communiquer avec les différents partenaires. Ensuite, c'est le rôle du prestataire logistique de préparer les saisons et les pics d'activité en termes de formation du personnel, d'équipements supplémentaires, de process, et de capacité de transport.

Durant ces périodes importantes pour les détaillants, le niveau de service apporté doit être au minimum le même qu'en période d'activité normale.

**– Quel rôle jouent les toutes dernières solutions IT dans la logistique du retail ?**

– Évidemment, le marché de la logistique n'est pas figé, de nouvelles technologies y sont en permanence élaborées, testées et introduites. La priorité absolue est la réduction des coûts et le niveau de service. Sans le recours aux solutions IT et aux nouvelles technologies, aucune nouvelle approche n'est possible en pratique.

Il est important, pour les entreprises de logistique, de se tenir au courant des nouvelles avancées, d'analyser et d'anticiper les tendances de développement du business. Il est indispensable de comprendre, l'opportunité d'investir dans l'une ou l'autre solution, de savoir les proposer aux clients, en tenant compte des réalités du marché (par exemple, suite à la dévaluation du rouble).

**– À quel point les retailers ont-ils intérêt, aujourd'hui, à développer le commerce électronique en Russie ? Et quels sont les paramètres à prendre en compte avant de l'introduire dans une entreprise ?**

– L'e-commerce est une nouvelle réalité du marché, incontournable, et chacun

doit se pencher dessus. Mais introduire le commerce online exige en premier lieu la présence d'un système reliant tous les flux d'information et permettant de prendre en compte toute une série de paramètres. Il est aussi indispensable de posséder la technologie correspondante et de mettre en place un traitement régulier des commandes internet. Un acheteur qui ne trouve pas tel ou tel produit sur les rayons d'un magasin a la possibilité d'en choisir un autre. Mais si une personne commande un produit sur Internet et ne le reçoit pas, ou ne reçoit pas le bon, elle ne passera tout bonnement plus d'autre commande dans ce magasin online.

Pour mettre en place un commerce électronique de qualité, je conseillerais aux retailers de s'adresser à des providers professionnels, possédant une expérience pertinente de réalisation de projets similaires. Il est important de trouver un provider qui ne va pas se contenter de reproduire des solutions déjà appliquées mais de s'adapter aux exigences business d'un retailer en particulier. Cela passe souvent par une solution logistique dédiée à l'e-commerce. ■

## НЕДЕЛЯ РОССИЙСКОГО РИТЕЙЛА



С 7 по 12 июня 2016 года во второй раз пройдет **Неделя Российского Ритейла**, масштабное отраслевое мероприятие с участием бизнеса и государства. Мероприятие, на котором формируются основные направления развития сферы розничной торговли, решаются проблемы отрасли.

Участников ожидает обширная деловая программа с участием представителей отрасли – руководителей и ключевых менеджеров федеральных и региональных торговых сетей, организаций малого бизнеса, киоскеров, профильных ассоциаций, а также поставщиков и их объединений, руководителей Правительства России, представителей федеральных министерств и ведомств, региональных органов власти в сфере потребительского рынка. Выставка **Retail's World** продемонстрирует современный мир ритейла, его достижения и технологии. На Неделе Ритейла будут подведены итоги отраслевого конкурса **Retail Awards**.

Получить дополнительную информацию и ознакомиться с программой можно на официальном сайте мероприятия [www.rusretailweek.ru](http://www.rusretailweek.ru)

# «Готовых рецептов организации логистики в ритейле не существует»



Жером Жацек, генеральный директор компании ID Logistics, входящей в комитет по таможене и транспорту Франко-русской торгово-промышленной палаты (CCI France Russie), рассказал об особенностях оптимизации логистики в розничной торговле, поделился практическими для ритейлеров рекомендациями, а также отметил обязательные условия создания успешного интернет-магазина.

**– В каких случаях компании выгоднее использовать собственную службу доставки, а в каких – привлечь внешние компании?**

– Здесь нет готового рецепта, все зависит от внутренней политики компании. Одни компании инвестируют в собственный автопарк, другие используют как собственный, так и привлеченный транспорт. Некоторые поручают управление транспортом подрядчику, сохраняя при этом прямые договоры с перевозчиками.

В то же время существуют ключевые факторы, которые нужно учитывать: способность и желание инвестировать в собственный парк (не забывая о его обслуживании), а также – особенно если мы говорим о доставке частным клиентам – возможность оптимизации потоков с другими клиентами в случае, если объемы недостаточно велики.

Даже в рамках одной и той же компании часто случается смена курса. При этом мы все понимаем, что сейчас рынок меняется, и подход, хорошо себя зарекомендовавший несколько лет назад, с течением времени может стать гораздо менее привлекательным.

**– Как можно повысить эффективность департаментов логистики в торговых сетях?**

– Важен комплексный подход. Нужно понимать, где в логистической цепочке сеть несет большие все расходы, каков срок хранения необходимого товарного запаса и как скажется его сокращение или увеличение на качество услуг, предоставляемых магазинам. Важно определить, какова доля центра-

лизации проходящих через склад потоков (причем не напрямую от поставщика в магазин) и каковы объем и вид потоков, нуждающихся в кросс-докинге. Существуют различные параметры, позволяющие оценить эффективность логистической цепочки.

При этом для различных сегментов существуют свои оптимальные показатели доли затрат на логистику. Очевидно, что две эффективно работающие сети – в сфере бытовой техники и, например, продуктов питания – будут иметь разные показатели затрат по отношению к выручке. Но если сравнивать компании в рамках одной сферы деятельности, то показатели будут примерно одинаковыми.

**– Какие существуют различия между логистикой продовольственного и непродовольственного ритейла?**

– Это, скорее, не различия, а специфика, к которой необходимо адаптировать процессы. Логистика продуктового ритейла внутри себя также отличается по организации. В частности, для логистики свежего ассортимента (мясо, фрукты, овощи и другие продукты) крайне важны условия хранения, обработки и транспортировки, а также сроки. Для «сверхсвежих» продуктов такая специфика еще важнее. Что касается ассортимента бакалеи, для него все это тоже актуально, но цена ошибки не так весома.

Приведу пример: срок хранения свежей продукции составляет пять-семь дней. Если по какой-либо причине товар не был скомплектован или доставлен вовремя, то на полку магазина его уже можно не

выкладывать, так как вероятность его продажи крайне мала.

Для продуктов питания с большими сроками годности доставка вовремя также важна, но не столь критична, поскольку товар можно продать даже в случае задержки в работе цепочки. Что касается электронного ритейла, то в нем, помимо стандартного набора параметров, важно обеспечение безопасности и качества упаковки, так как стоимость товара не сопоставима с ценами продуктов питания.

**– Какие новинки появились в последнее время в логистике продовольственного ритейла?**

– Некоторые компании активно используют новые технологии, повышают качество обслуживания своих клиентов, идут путем оптимизации затрат. Другие же предпочитают не инвестировать в логистику, используя то, что есть. Для кого-то технология голосового подбора – необходимая техническая новинка, для кого-то – это технология, используемая многие годы на всех складах.

Для продовольственного ритейла важно выбирать те решения, которые позволяют ускорить движение потоков и, следовательно, сократить сроки хранения в магазине и на складе, при этом сохранив высокое качество услуг. Необходимо также уделять особое внимание процессу контроля за качеством товаров и сопоставимости веса на складе и в магазине.

Другой вопрос, что для разных сегментов ритейла есть лучшие практики, отлично зарекомендовавшие себя на аналогичных проектах в разных странах. Меж-



дународные компании, специализирующиеся на логистических услугах для ритейла, могут дать рекомендации в части применения наиболее эффективных технологий для той или иной компании, в том числе в зависимости от ее нужд в сфере складирования и цепочки поставок.

**– Нагрузка на логистику в разное время года не одинакова, а в период праздников возрастает. Что следует учитывать ритейлерам в связи с этим?**

– Для этого необходимо готовить ресурсы заранее и поддерживать связь с различными партнерами. Кроме того, следует подготовиться к сезону и пикам активности в том, что касается обучения персонала, дополнительного оборудования, процессов и транспортных мощностей – это обязанность компании, оказывающей логистические услуги.

В течение таких важных для розничной торговли периодов качество оказываемых услуг должно быть как минимум таким же, как в периоды нормальной активности.

**– Какую роль играют последние IT-решения в логистике ритейла?**

– Конечно, рынок логистики не стоит на месте: разрабатываются, тестируются и внедряются новые технологии. Во главе угла стоит сокращение издержек и качество услуг, а без использования IT-решений и новых технологий невозможно практически ни одно внедрение.

Для логистических компаний важно отслеживать новые решения, анализировать тренды развития бизнеса и работать на опережение. Необходимо понимать целесообразность инвестирования в те или иные решения и уметь предложить их клиенту. При этом не нужно забывать и о рыночной реальности (например, девальвации рубля).

**– Насколько выгодно ритейлерам развивать сегодня электронную коммерцию в России? Что следует учитывать при ее внедрении в компании?**

– Это новая рыночная реальность, о которой должен задуматься каждый. При внедрении e-commerce важно наличие системы, объединя-

ющей все информационные потоки и позволяющей учитывать массу параметров. Также необходимо иметь соответствующую технологию и наладить бесперебойную обработку интернет-заказов. Если на полке в магазине нет того или иного товара, покупатель может приобрести другой. Но если покупатель заказал товар, указанный в наличии на сайте, и его не получил или получил не тот товар, то больше в этом интернет-магазине он заказывать не будет.

Для организации качественной электронной торговли могут посоветовать ритейлерам обращаться к профессиональным провайдерам, имеющим релевантный опыт реализации аналогичных проектов. Важно найти провайдера, который будет не просто дублировать решения, а адаптировать их к бизнес-потребностям того или иного ритейлера. Об этом часто говорят как о логистическом решении, ориентированном на электронную торговлю. ■

## В РАМКАХ «РОССИЙСКОЙ НЕДЕЛИ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ»



**СТЛ** Системы  
транспорта  
и логистики  
10–13 мая 2016

22-я международная выставка транспортных технологий,  
логистических решений, сервиса и складских систем



12+ Реклама

[www.stl-expo.ru](http://www.stl-expo.ru)

Организатор:  
**ЭКСПОЦЕНТР**  
МОСКВА

При поддержке Министерства транспорта РФ  
Под патронатом Торгово-промышленной палаты РФ



123100, Россия, Москва,  
Краснопресненская наб., 14,  
ЦВК «Экспоцентр»  
[www.expoctr.ru](http://www.expoctr.ru)

# Que faut-il prendre en compte lorsqu'on introduit l'e-commerce au sein de son entreprise ?

Le commerce électronique a le vent en poupe dans le secteur de la vente au détail et la logistique est un de ses aspects principaux. Deux spécialistes des entreprises FM Logistic et Leroy Merlin ont identifié pour *BizMag* les éléments à prendre en considération avant de se lancer dans l'e-commerce.

## **QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DE LA CRISE ÉCONOMIQUE SUR LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE EN RUSSIE ?**

**VLADIMIR SEREBRIKOV, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT CHEZ FM LOGISTIC :** On observe des tendances contradictoires. D'une part, nous assistons à une baisse du pouvoir d'achat dans le pays et, partant, à une diminution de l'activité consommatrice, y compris dans le commerce en ligne. D'autre part, le facteur positif pour le commerce sur Internet est qu'il est majoritairement perçu comme une alternative meilleur marché au shopping traditionnel. Par ailleurs, si auparavant les clients, en prévoyant leurs achats, n'accordaient pas beaucoup d'importance à la façon dont ils allaient les effectuer, désormais leur premier choix, dans la recherche de l'article souhaité, se porte sur Internet, et d'autant plus si l'article ne nécessite pas d'essayage.

## **QUELLE EST L'IMPORTANCE DE L'E-COMMERCE AUJOURD'HUI EN RUSSIE ET QUELLES SONT SES PERSPECTIVES DE CROISSANCE ?**

**PHILIPPE MOUGEOT, DIRECTEUR MARKETING CHEZ LEROY MERLIN RUSSIE :** Passons rapidement en revue le commerce électronique en Russie. En 2015, au moins un tiers des Russes, principalement des femmes, ont effectué un achat sur Internet (essentiellement des appareils électroniques, des livres et des vêtements). De manière générale, les Russes se méfient des sites internet : plus de 50 % des consommateurs préfèrent payer leur commande lors de sa réception.

En ce qui concerne la diffusion de l'e-commerce dans le pays, la Russie

occupe une bonne position : elle se classe derrière la Grande-Bretagne et les Pays-Bas mais devant la majorité des pays méditerranéens et d'Europe centrale et orientale.

Actuellement, Leroy Merlin propose un service d'achats en ligne dans trois villes russes : Moscou, Saint-Petersbourg et Rostov-sur-le-Don. Dans ces villes, le pourcentage des ventes sur Internet est comparable à celui des ventes dans l'un des 15 rayons du magasin Leroy Merlin. Ce pourcentage dépasse nos attentes et nous voyons un grand potentiel de croissance des ventes en ligne.

## **DE QUOI DÉPEND LE CHOIX D'UNE ENTREPRISE DE SE LANCER DANS L'E-COMMERCE ? POURQUOI VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE PRIS CETTE DÉCISION ?**

**PHILIPPE MOUGEOT :** Cela dépend avant tout des clients et de leurs préférences. Qui aurait pu prévoir, il y a quelques années, la forte croissance des ventes de vêtements et de chaussures sur Internet ? D'après moi, aujourd'hui, toutes les grandes chaînes de magasins se soucient de leur présence sur Internet. Leroy Merlin n'est pas une exception. Nous nous efforçons d'accroître notre présence en Russie aussi bien en ligne qu'hors ligne, et d'offrir à nos clients la possibilité de réaliser leurs achats où, quand et comme ils le souhaitent.

## **QUEL EST L'IMPACT DE L'E-COMMERCE SUR LE TRAVAIL DES DIFFÉRENTS DÉPARTEMENTS DE L'ENTREPRISE ?**

**VLADIMIR SEREBRIKOV :** La première chose à faire, pour développer l'e-commerce avec succès, est de mettre en place des systèmes développés de communication électronique. En effet, l'e-commerce

consiste avant tout à échanger de l'information avec les consommateurs, à réceptionner des paiements, à traiter des commandes et à les rendre lisibles pour un traitement logistique ultérieur efficace.

Le système IT dédié à l'e-commerce doit être plus performant en termes de capacité des canaux et de rapidité de traitement des commandes que les systèmes orientés vers le commerce « offline ». Les entreprises se lançant dans l'e-commerce doivent ensuite prêter attention à la planification des marchandises et de l'assortiment. Il faut se poser une série de questions : tout l'assortiment de la société sera-t-il proposé en commande internet ou seulement une partie ?, l'acheteur attend-il une livraison immédiate ou est-il prêt à patienter un certain temps jusqu'à ce que le produit soit préparé ? De la réponse à ces questions dépendra la façon dont l'entreprise va planifier ses flux de marchandises, car il faut absolument éviter autant les entrepôts vides que les surplus de marchandises, qui engendrent des pertes et ne rapportent rien.

Troisième élément, évidemment : la logistique. Le commerce électronique représente un énorme pourcentage de petites commandes, dirigées directement vers le consommateur final. C'est ce qui le distingue du commerce traditionnel, où les magasins jouent le rôle de consolidateur de la demande, en réunissant tous les petits achats futurs en une seule grosse commande. Il s'agit ici de commandes à l'unité avec une géographie des livraisons très large et des exigences de réception, de traitement et de fourniture très rapides. Autrement dit, la logistique physique, en premier lieu l'entreposage et le transport, doit être prête à travailler dans des conditions



nouvelles, être assez souple, rapide et efficace pour traiter les pics d'intérêt des consommateurs.

**PHILIPPE MOUGEOT** : Le lancement de notre magasin en ligne a nécessité en premier lieu le concours du service marketing et, ensuite, celui des départements logistique, IT et achats. Bientôt, tous les magasins de la chaîne et tous les départements seront touchés par ce processus.

#### QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS DE LA LOGISTIQUE DE L'E-COMMERCE ?

**VLADIMIR SEREBRIAKOV** : La première difficulté concerne les retours, liés au refus du consommateur d'acheter son produit avant le paiement. Beaucoup d'acheteurs, parce qu'ils n'ont pas la possibilité d'essayer des chaussures par exemple, commandent plusieurs tailles d'un coup, en prévoyant de n'acheter finalement qu'une seule paire. Le pourcentage de ces retours peut être assez élevé, jusqu'à 30 % dans certains secteurs. C'est un flux de marchandises énorme, qu'il faut prendre en compte au moment de l'élaboration du modèle business.

La deuxième difficulté est liée à l'étendue géographique de la Russie : il faut absolument respecter rigoureusement les délais de livraison annoncés, autant dans les grandes villes que dans les petites agglomérations. Sachant que le mode de livraison utilisé par la société doit être fiable et efficace autant sur le plan opérationnel qu'au niveau financier.

Troisièmement, il y a la nécessité de fonctionner avec des espèces. En Russie, à la différence des pays européens, la majorité des achats sur Internet peuvent être réglés en liquide, à la livraison. C'est pourquoi, avant d'ouvrir un magasin en ligne, il faut résoudre les questions liées à la collecte de ces paiements en liquide, à leur transport et à leur versement sur compte bancaire. Cette chaîne logistique doit être la plus harmonieuse possible

afin que tous les paiements soient effectués à temps.

#### PARLEZ-NOUS DU PROJET COMMUN RÉALISÉ PAR FM LOGISTIC ET LEROY MERLIN.

**VLADIMIR SEREBRIAKOV** : Il s'agit d'un exemple classique où un détaillant traditionnel (en l'occurrence, Leroy Merlin, entreprise de vente d'objets pour la maison et le bricolage) a décidé d'élargir ses canaux de communication avec ses clients et de promotion de ses produits via l'e-commerce.

Il est essentiel de comprendre que Leroy Merlin dispose d'un assortiment immense et d'une production des plus variées en termes de caractéristiques physiques - depuis des vis et des pinces jusqu'à des rouleaux de moquette, depuis des fleurs en pot jusqu'à des palettes de briques ou de ciment. Pour chaque groupe de produits, il a fallu déterminer tout un processus opérationnel : organiser la conservation, le tri et l'emballage de la commande et le chargement dans le véhicule pour livraison sans risque d'abîmer le produit.

Ensuite, il s'agissait d'organiser le système d'information de façon à ce que l'entreprise puisse, après avoir reçu une commande en ligne, nous la transmettre facilement pour sa préparation, son chargement et sa livraison rapide au bon endroit et dans les quantités voulues. Il a fallu résoudre aussi la question du choix du véhicule, afin que sa taille et sa capacité correspondent à la commande et répondent à l'itinéraire. Toutes ces difficultés devaient être résolues dans des délais assez serrés, en tenant compte des spécificités de chaque article et des plans de développement avec Leroy Merlin.

#### COMMENT AVEZ-VOUS ABORDÉ CES QUESTIONS ?

**VLADIMIR SEREBRIAKOV** : D'emblée, nous avons établi un partenariat très transparent avec Leroy Merlin et approché la résolution de toutes ces

questions comme une seule équipe. De notre côté, chez FM Logistic, nous avons formé une équipe inter-fonctionnelle, constituée de spécialistes issus de nos différents départements (IT, logistique, contrôle qualité...). Mais il faut savoir que nous étions déjà unis à Leroy Merlin par un partenariat très dense, et que ce projet n'a donc été qu'un maillon de plus dans notre collaboration réussie.

Nous avons établi avec Leroy Merlin toutes les procédures de travail, et aussi organisé, avec notre fournisseur, un audit de l'ensemble des systèmes électroniques afin d'y apporter toutes les corrections et innovations nécessaires.

#### ERIC POULET, DIRECTEUR SUPPLY CHAIN CHEZ LEROY MERLIN RUSSIE :

Nous avions déjà collaboré avec FM Logistic sur notre site de Dmitrov, dans la région de Moscou. Nous nous sommes rendus compte de la nécessité de développer un partenariat durable. Celui-ci s'est avéré productif et repose avant tout sur une confiance mutuelle. Nous développons également un entrepôt dans le parc industriel South Gate, à Domodedovo, autrement dit notre collaboration ne se limite pas à Internet !

#### QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AUX ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT LANCER DE TELS PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DE L'E-COMMERCE ?

**VLADIMIR SEREBRIAKOV** : Chaque cas est évidemment différent et spécifique, mais la première nécessité est de rassembler une équipe professionnelle. Elle doit être composée de spécialistes capables d'ouverture, de raisonnement business global, et dont l'horizon ne se limite pas à leur propre tâche mais ayant une vision de l'ensemble du processus.

J'aimerais insister sur un autre élément important : lors de projets communs, il faut impérativement construire des relations de partenariat et de confiance entre chacun des participants. Ces projets se caractérisent par une difficulté accrue, et l'absence de divergences non résolues entre ses participants est une condition clé de leur succès.



# Что необходимо учитывать при внедрении e-commerce на предприятии?

Электронная торговля – новая набирающая обороты тенденция для компаний-ритейлеров, одним из важных аспектов которой выступает вопрос логистики. Специалисты компаний FM Logistic и Leroy Merlin рассказали, что следует учитывать при внедрении e-commerce на предприятии.

## КАК КРИЗИСНЫЕ ЯВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ ОТРАЗИЛИСЬ НА РЫНКЕ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ?

**ВЛАДИМИР СЕРЕБРЯКОВ, ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА FM LOGISTIC:** Есть разнонаправленные тенденции. В целом мы наблюдаем снижение покупательной способности в стране и, как следствие, снижение покупательской активности, в том числе в электронной торговле.

Вместе с тем позитивным фактором для электронной торговли является то, что покупки в интернете воспринимаются большинством как более дешевая альтернатива традиционному ритейлу. При этом если ранее покупатели, планировавшие покупку заранее, не придавали особого значения тому, каким образом она будет совершена, то сейчас первый взгляд в поиске нужного товара будет скорее обращен на электронную коммерцию, на заказ в интернете. И если товар не требует дополнительной примерки, то покупка, скорее всего, будет совершена.

## КАКОМ ПРОЦЕНТ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ СОСТАВЛЯЕТ В РОССИИ РЫНОК ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ И КАКИЕ У НЕГО ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ РОСТА?

**ФИЛИПП МУЖО, ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ LEROY MERLIN В РОССИИ:** Давайте произведем краткий обзор российской электронной торговли. В 2015 году по меньшей мере каждый третий россиянин совершал покупку через интернет. Этой услугой пользуются по большей части женщины. Основная доля покупок приходится на электронику, книги и одежду. В целом россияне с недоверием относятся к интернет-сайтам: более

50% российских покупателей предпочитают оплачивать товар при его получении.

Что касается распространения в стране электронной торговли, то можно сказать, что Россия занимает по этому показателю хорошие позиции: она находится позади Великобритании и Нидерландов, но впереди большинства стран Средиземноморья, а также Центральной и Восточной Европы.

Leroy Merlin на данный момент предоставляет услуги электронной торговли в трех российских городах: Москве, Санкт-Петербурге и Ростове-на-Дону. В этих городах процент от продаж через интернет сопоставим с продажами в одном из 15 отделов магазина Leroy Merlin. Это выше наших ожиданий, и мы видим большой потенциал для роста продаж через интернет.

## ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ НАЛИЧИЕ ИЛИ ОТСУТСТВИЕ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА У КОМПАНИИ? ПОЧЕМУ ВАША КОМПАНИЯ РЕШИЛА ЗАНЯТЬСЯ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛЕЙ?

**ФИЛИПП МУЖО:** Это зависит, прежде всего, от запросов клиентов и от изменения их предпочтений. Кто мог предсказать еще несколько лет назад резкий рост продаж одежды и обуви через интернет? Я думаю, что в настоящее время все крупные торговые сети задаются вопросом о введении электронной торговли. Leroy Merlin не исключение. Мы стараемся усилить наше присутствие в России как офлайн, так и онлайн и дать возможность нашим клиентам осуществлять покупку товаров, где они хотят, как они хотят и когда они хотят.

## КАК ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ ВЛИЯЕТ НА БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ВНУТРИ КОМПАНИИ?

**ВЛАДИМИР СЕРЕБРЯКОВ:** Первое, что необходимо внедрить для успешного развития электронной коммерции, – развитые системы электронной коммуникации. Электронная коммерция – это, прежде всего, средство обмена информацией с потребителем, средство приема платежей, средство приемки и обработки заказов и их перевода в подходящий формат для дальнейшей обработки операционной логистикой.

IT-система, обслуживающая интернет-торговлю, должна обладать значительным запасом по пропускной способности и скорости обработки заказов по сравнению с системами, ориентированными на офлайн-торговлю.

Второй момент, на который должна обратить внимание компания, выходящая на рынок интернет-торговли, – это планирование товарных запасов и ассортимента. Нужно ответить себе на несколько вопросов: будет ли весь ассортимент товаров компании доступен для интернет-заказов или только какая-то его часть, ожидает ли потребитель немедленной отгрузки или готов ждать какое-то время, пока заказанный товар не будет произведен. От ответов на эти вопросы будет зависеть то, как компания спланирует свои товарные потоки, ведь необходимо избежать как пустых складов, когда торговать просто нечем, так и товарных излишков, порождающих издержки, но не приносящих дохода.

Третья составляющая успеха – это, конечно, логистика. Электронная коммерция – это огромное количе-

ство маленьких заказов, направляемых непосредственно конечными покупателями. Это отличает ее от традиционной торговли, когда магазин или торговая сеть выступает своего рода консолидатором спроса, объединяя маленькие будущие покупки в один большой заказ. Речь идет о штучных заказах с широчайшей географией доставки и не-медленной отгрузкой. Физическая логистика, в первую очередь склад и транспорт, должны быть готовы к работе в новых условиях, обладать достаточной гибкостью, скоростью и запасом прочности для обработки всплесков покупательского интереса.

**ФИЛИПП МУЖО:** При запуске сервиса электронной торговли задействован в первую очередь отдел маркетинга, затем к процессу подключается отдел логистики, отдел IT и закупок. Вскоре к процессу подключаются все магазины сети и все отделы.

#### **КАКИЕ ОСНОВНЫЕ СЛОЖНОСТИ ВОЗНИКАЮТ ПРИ ЛОГИСТИКЕ В E-COMMERCE?**

**ВЛАДИМИР СЕРЕБРЯКОВ:** Первая сложность – необходимость работы с возвратами, вызванными отказом покупателя от покупки до момента оплаты. Многие покупатели, не имея возможности примерить обувь, представленную в интернет-магазине, заказывают сразу несколько размеров, предполагая купить лишь одну пару. Остальные должны быть возвращены продавцу. Процент таких возвратов может быть довольно значительным, в некоторых секторах – до 30%. Это огромный товарный поток, который нужно учитывать при разработке бизнес-модели.

Вторая сложность обусловлена географической протяженностью нашей страны: необходимо четко соблюдать заявленные сроки доставки товара покупателям как в крупных городах, так и в удаленных населенных пунктах. При этом система доставки, которую использует компания, должна быть надежной и эффективной как в операционном, так и в финансовом плане.

Третья сложность – необходимость работы с наличными. В России, в отличие от европейских стран, подавляющее большинство покупок в интернете предполагает оплату

за товар наличными курьеру при доставке. Поэтому при организации электронной торговли приходится отрабатывать вопросы, связанные со сбором наличных, инкассацией и осуществлением взаиморасчетов между всеми участниками торговой операции.

#### **РАССКАЖИТЕ ПРО СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ FM LOGISTIC И LEROY MERLIN.**

**ВЛАДИМИР СЕРЕБРЯКОВ:** Это классический случай, когда традиционный ритейлер (в данном случае Leroy Merlin – компания, осуществляющая продажи товаров для дома и ремонта) решил расширить способы коммуникации с клиентом и способы продвижения товаров при помощи электронной торговли.

Необходимо понимать, что ассортимент Leroy Merlin огромен, а продукция по своим физическим характеристикам весьма разнородная – от маленьких кисточек и шурупов до рулонов коврового покрытия, от цветов в горшках до поддонов с кирпичом и цементом. Для каждой группы товаров необходимо было определить весь операционный процесс: как организовать хранение, подбор заказа и упаковку, как производить загрузку в автомобиль для последующей доставки без риска повреждения.

Второй момент – это организация информационной среды, которая позволила бы принять заказ на сайте, эффективно передать его нам для подготовки к отгрузке, а затем погрузить и доставить в нужное время и в нужное место. Одновременно необходимо решить задачу выбора типа транспортного средства, чтобы размер и грузоподъемность соответствовали заказу, а также задачу маршрутизации. Все эти вопросы было необходимо решить в достаточно сжатые сроки, учитывая специфику товара, и планы по развитию Leroy Merlin.

#### **КАК ВЫ РАБОТАЛИ НАД РЕШЕНИЕМ ЭТИХ ВОПРОСОВ?**

**ВЛАДИМИР СЕРЕБРЯКОВ:** С Leroy Merlin мы изначально выстроили прозрачные партнерские отношения, когда к решению всех вопросов мы фактически подходили как одна команда.

FM Logistic со своей стороны сформировала кросс-функциональную команду из специалистов, входящих в различные отделы: IT-отдел, отдел операционной логистики, отдел контроля качества. Ранее у нас уже были выстроены плотные партнерские отношения, так что этот проект стал просто дополнительным звеном в успешном сотрудничестве FM Logistic и Leroy Merlin.

Вместе с Leroy Merlin мы сформулировали операционные процедуры, также совместно с компанией-провайдером провели аудит всех электронных систем и произвели необходимые доработки.

**ЭРИК ПУЛЕ, ДИРЕКТОР ЦЕПИ ПОСТАВОК LEROY MERLIN В РОССИИ:** Мы уже работали совместно с FM Logistic на нашей площадке в Дмитрове. Изменения подсказали нам необходимость развивать долгосрочное партнерство. У нас получилось продуктивное сотрудничество. Оно построено, прежде всего, на взаимном доверии. Мы также занимаемся развитием склада SouthGate в Домодедове, так что наше сотрудничество не ограничивается интернет-отраслью.

#### **КАКИЕ СОВЕТЫ ВЫ МОЖЕТЕ ДАТЬ ДРУГИМ КОМПАНИЯМ ПРИ ЗАПУСКЕ ПОДОБНЫХ СОВМЕСТНЫХ ПРОЕКТОВ ПО РАЗВИТИЮ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ?**

**ВЛАДИМИР СЕРЕБРЯКОВ:** Конечно, в каждом случае специфика будет своя, но первое, что необходимо сделать, – это собрать сильную команду. Это должны быть профессионалы с широким кругозором и развитым бизнес-мышлением, которые видят не узкий фронт своей работы, а понимают задачи целиком.

Еще один важный момент: когда мы говорим о запуске совместных проектов, то здесь нужно, безусловно, выстроить доверительные партнерские отношения между всеми участниками. Подобные проекты отличает повышенная сложность, и отсутствие неразрешенных противоречий между членами команды является ключевым условием успеха.



# La logistique russe : possibilités de croissance

La mondialisation a déjà contraint les pays occidentaux à optimiser fortement leurs itinéraires de transport et à aborder l'organisation des chaînes logistiques à l'aide de méthodes mathématiques. Mais la Russie, du fait des spécificités de son développement, doit encore s'approprier de nombreux instruments de l'économie mondiale, notamment dans le secteur de la logistique.

## SCÉNARIOS D'AVENIR

En février 2012, l'entreprise allemande de logistique Deutsche Post DHL a présenté les résultats d'un rapport d'anticipation intitulé *Regards vers le futur : la logistique en 2015*. Cette enquête est, à l'heure actuelle, la plus importante de ce type dans le secteur.

L'étude a fait appel à 42 experts célèbres, dont le ministre allemand de la protection de l'environnement et directeur du programme de l'ONU pour l'environnement Klaus Töpfer, l'économiste senior de l'Agence internationale de l'énergie Fatih Birol, ainsi que des spécialistes éminents de Greenpeace International et du Forum économique mondial.

Le rapport fait état de plusieurs scénarios de développement possible des événements, depuis des prévisions pré-apocalyptiques jusqu'à des anticipations tout à fait favorables. Pourtant, quelles que soient leurs issues, tous ces scénarios prévoient un rôle significativement accru de la logistique et des services logistiques.

## SPÉCIFICITÉS DE LA LOGISTIQUE RUSSE

Une enquête publiée il y a quelques années par les chercheurs du Centre international de l'École des hautes études

en sciences économiques montrait que seuls 3 % environ des entreprises interrogées possédaient une stratégie logistique claire et consciemment formulée. Ces 3 % étaient principalement de grandes entreprises étrangères opérant sur le marché russe.

Cette étude a ainsi mis en lumière une incompréhension, au sein des entreprises russes, de la logistique comme instrument de management intégré permettant d'optimiser les ressources matérielles et financières. Un constat largement déterminé par le fait que la logistique, en Russie, est l'affaire du ministère des transports, du ministère de l'industrie et du commerce et d'un certain nombre d'autres structures, pour qui elle n'est pas une sphère de responsabilité principale.

La logistique en Russie ne bénéficie pas encore de toute l'attention qu'elle mérite, au moins du point de vue de la formation de spécialistes qualifiés. Mais la demande pour de tels professionnels va indubitablement augmenter, sachant que tous les pronostics prévoient une croissance de l'importance des services logistiques. Pour survivre et demeurer concurrentiel, le business russe doit être plus efficace et savoir optimiser ses dépenses. Ce qui explique que la logistique doit absolument deve-

nir une partie intégrante de la stratégie corporative des entreprises russes.

## L'AVENIR EST DANS L'INTÉGRATION À LA LOGISTIQUE GLOBALE

Frank Wende, doyen de la chaire de logistique de l'université technique d'État de l'automobile et des routes de Moscou (MADI) explique les retards constatés en Russie dans le domaine de la logistique par un développement encore insuffisant de l'infrastructure, notamment des routes et des terminaux. Comparant le développement de la logistique en Russie et en Allemagne, le professeur soulève une différence importante : « J'ai estimé qu'en Russie, 90 % du transport de marchandises sont assurés par de petites sociétés et des entrepreneurs individuels, alors qu'en Allemagne, 80 % du parc automobile appartient à des moyennes et grosses entreprises. »

Pour le chercheur allemand, ce phénomène entraîne un renforcement des grandes entreprises sur le plan financier, qui permet à ces dernières d'obtenir des crédits plus facilement et à des conditions plus avantageuses. Par conséquent, elles disposent de moyens plus importants pour investir dans les structures IT, ainsi que dans des systèmes de marquage, d'identification et de suivi des chargements. C'est peut-être ce qui explique que les systèmes contemporains de gestion et d'automatisation des processus logistiques sont plus répandus en Allemagne.

Frank Wende souligne que l'on assiste aujourd'hui, dans le monde, à un passage de la formule « Planification des ressources de l'entreprise » et « Gestion des chaînes de livraison » à



Autoroute M-4 Don

un nouveau paradigme logistique, appelé en Allemagne « Industrie 4.0 ». Ce dernier implique une automatisation totale de la logistique du consommateur au producteur, l'introduction de systèmes contemporains de marquage, d'identification et de suivi des marchandises et des terminaux entièrement automatisés et robotisés.

Le directeur commercial de la société Geodis, Bogdan Boutyriov, considère également que l'avenir de la logistique est dans les entrepôts robotisés. Plusieurs grosses entreprises internationales, comme Amazon, ont déjà emprunté cette voie.

Pour Bogdan Boutyriov, nous allons assister, dans un avenir proche, à un développement rapide du transport sans pilote, aussi bien automobile que maritime et aérien, notamment de la livraison de chargements à l'aide de drones.

En matière de suivi des chargements, outre les systèmes WMS et TMS existants, on prévoit un élargissement de l'utilisation des capteurs sensoriels (type RFID sur les chargements et capteurs sur les véhicules).

Pour le directeur exécutif de la société Skladskaïa Logistika, Iouri Bolchakov, les terminaux d'entrepôt et les entreprises de transport de Russie doivent dès à présent s'intégrer au système global de distribution et de transport des chargements, vu que, du simple fait de sa situation géographique et de ses distances, le pays va obligatoirement devenir un carrefour commercial mondial.

### LA RUSSIE À LA CROISÉE DES VOIES COMMERCIALES

On parle beaucoup aujourd'hui, aux niveaux les plus divers, de cette position clé de la Russie dans la logistique mondiale. La direction des chemins de fer russes et la société d'État Avto-dor sont en contact permanent avec leurs partenaires chinois et kazakhs, prévoyant très bientôt de lancer la construction du couloir de transport stratégique « Chine occidentale - Europe ».

Le directeur commercial du bureau russe de l'entreprise de logistique Gefco, Nikita Pouchkariov, estime que la construction de ce corridor est d'une importance extrême, étant donné que la Chine représente aujourd'hui un immense atelier de production, d'où



La logistique du futur : des entrepôts robotisés

sortent des marchandises destinées au monde entier.

Le directeur du marketing et des ventes de l'entreprise SV-Transexpo, Maxim Maourine, est d'accord avec Nikita Pouchkariov sur l'importance de la demande pour cet itinéraire. Il estime en outre que la livraison de matières premières en Chine et le transport de marchandises transformées en sens inverse est une tendance qui restera encore longtemps d'actualité.

À en croire Maxim Maourine, l'accent sera de plus en plus mis, dans l'économie, sur l'emploi de sources d'énergie alternatives, notamment dans le transport. Dès aujourd'hui, les États-Unis, l'Europe et la Chine se lancent activement dans la création de moyens de transport à énergie solaire. Et à l'avenir, cette énergie issue de sources alternatives sera de plus en plus utilisée, notamment dans le transport de chargements.

Quant aux prévisions sur l'avenir de la logistique, tous les experts interrogés par BizMag s'attendent, dans un avenir proche, à des changements révolutionnaires, autant dans le secteur du transport de chargements, où l'on doit voir apparaître de nouveaux systèmes en matière de transport, que dans celui du traitement, de la conservation et de la répartition des chargements.

### À QUAND L'ENVOL DU DRONE ?

On travaille actuellement, dans le monde entier, à tenter de créer des automobiles sans pilote destinées au transport de marchandises. Car, à la différence du transport maritime ou ferroviaire, où les frais d'équipage ne

représentent qu'une part minime des dépenses globales du fait de la masse du chargement, ces frais augmentent fortement dans le cas du transport routier.

De fait, quasiment toutes les grosses entreprises de livraison se sont déjà lancées dans la création de drones. Début 2015, le groupe russe KamAZ a aussi rejoint ce mouvement, en concevant un camion équipé de systèmes de direction autonome, dont les premiers tests sur route sont prévus en 2017.

Les autorités russes aussi font des efforts en ce sens. L'agence fédérale des routes (Rosavtodor) et l'Agence finlandaise du transport ont conclu un accord de collaboration pour l'adaptation des routes russes à la circulation des automobiles sans conducteur. L'infrastructure destinée aux véhicules équipés de systèmes de direction autonome sera basée sur les technologies du projet Aurora, actuellement réalisé en Finlande. Les routes sont équipées de dispositifs spéciaux permettant de garantir « une gestion sans pilote des véhicules grâce à un éventail de scénarios clés de diverses situations routières, en temps réel ».

En outre, en octobre 2015, le gouvernement russe a promis d'allouer 10 milliards de roubles issus du budget fédéral au développement de véhicules de transport automobile, maritime et aérien sans pilote. Le projet doit être lancé cette année.

### EN TRAIN PNEUMATIQUE, PORTÉ PAR LE VENT

L'idée d'adapter aux conditions contemporaines le principe du tube pneumatique n'a jamais laissé de répit ▶

► aux scientifiques. Conçu en 1667 par le physicien français Denis Papin, ce moyen de transport consistait en un système de déplacement de chargements individuels au moyen de l'air, comprimé ou, à l'inverse, fragmenté. Des capsules passives fermées (conteneurs) se déplacent dans un système de tuyaux, capables de supporter, à l'intérieur, des charges légères.

En mars 2016, le président du Conseil scientifique unifié des Chemins de fer russes, Boris Lapidus, a annoncé que les scientifiques russes prévoyaient, dès la fin de l'année, de concevoir un système de transport par lévitation dans le vide. Prévu pour des distances supérieures à 1 000 kilomètres, ce système, assure Boris Lapidus, est en mesure de faire concurrence à l'aviation. Les experts discutent déjà des détails : quelle est la meilleure façon de créer un milieu vide pour le déplacement du train et de réduire au maximum la résistance aérodynamique. Ces trains, selon certaines estimations, pourront atteindre une vitesse allant jusqu'à 1 200 km/h.

#### CHANGEMENT DE VECTEUR

Même si les entreprises russes n'ont pas encore pris conscience de l'importance d'une logistique correctement pensée et établie, toutes les conditions sont actuellement réunies pour de rapides changements à venir.

Les autorités de la région de Moscou, par exemple, travaillent actuellement à créer dans la région des points de croissance économique, qui modifieront la répartition des ressources humaines dans la région. Le projet vise notamment, grâce à la création de nouveaux emplois, à d'abord réduire et ensuite venir totalement à bout des migrations pendulaires : ces déplacements des habitants, le matin pour aller travailler à Moscou, et le soir, pour rentrer chez eux.

Un nouveau concept d'infrastructure de transport a déjà été élaboré afin de conduire la population vers ces nouveaux points de croissance.

On trouve aussi d'autres exemples montrant que la logistique, en Russie, devient une discipline absolument nécessaire à la réalisation de tels ou tels projets. Ainsi, les lois du libre marché replacent-elles naturellement toute chose à sa place. ■

# Российская логистика: возможности роста

Глобализация заставила западные страны всерьез заняться оптимизацией транспортных маршрутов и внедрением математических методов в расчетах логистических цепочек. России, в силу особенностей ее развития, еще только предстоит освоить многие инструменты глобальной экономики, в том числе и в области логистики.

#### СЦЕНАРИИ БУДУЩЕГО

В феврале 2012 года немецкая логистическая компания Deutsche Post DHL представила футурологическое исследование «Взгляд в будущее: логистика-2050».

На сегодняшний день это исследование является крупнейшим в данной отрасли.

В нем приняли участие 42 известных эксперта, среди которых бывший министр по охране окружающей среды Германии и директор Программы ООН по окружающей среде Клаус Тепфер, главный экономист Международного энергетического агентства Фатих Бироль, а также ведущие специалисты организации Greenpeace International и Всемирного экономического форума.

В рамках этого исследования было выработано несколько различных сценариев возможного развития событий – от преапокалиптического до весьма благоприятного. Однако вне зависимости от конечного исхода все эти сценарии предполагают, что роль логистики и логистических услуг в будущем значительно возрастет.

липтического до весьма благоприятного. Однако вне зависимости от конечного исхода все эти сценарии предполагают, что роль логистики и логистических услуг в будущем значительно возрастет.

#### ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ЛОГИСТИКИ

Исследование, проведенное сотрудниками Международного центра логистики Высшей школы экономики (ВШЭ) несколько лет назад, показало, что лишь около 3% опрошенных компаний имеют логистическую стратегию и сознательно ее формируют. Эти три процента – в основном крупные зарубежные компании, работающие на российском рынке.

Анализ выявил, что в российских компаниях существует непонимание логистики как интегрированного инструмента менеджмента, позволяющего



РЖД и «Автодор» планируют вскоре запустить строительство стратегического транспортного коридора Западный Китай – Европа



оптимизировать материальные и финансовые ресурсы. Во многом это обусловлено тем, что вопросами логистики в стране занимаются Министерство транспорта, Министерство промышленности и торговли и еще несколько структур, для которых логистика не является основной сферой ответственности.

В России логистике еще только предстоит уделить пристальное внимание, хотя бы с точки зрения подготовки квалифицированных специалистов. Спрос на них будет неизбежно расти в силу того, что, по всем прогнозам, значение логистических услуг будет возрастать. Ведь для выживания и успешной конкуренции российскому бизнесу надо быть эффективнее, уметь оптимизировать свои расходы. Поэтому логистика, несомненно, должна стать частью корпоративной стратегии российских компаний.

#### **БУДУЩЕЕ - ЗА ИНТЕГРАЦИЕЙ В ГЛОБАЛЬНУЮ ЛОГИСТИКУ**

Заведующий кафедрой «Логистика» Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ) Франк Венде к существенным логистическим недостаткам России относит недостаточно развитую инфраструктуру, в частности дороги и терминалы. Сравнивая развитие логистики в России и Германии, профессор выделяет одно главное отличие: «По моим оценкам, 90% грузового транспорта в России принадлежит

мелким фирмам и индивидуальным предпринимателям, тогда как в Германии 80% парка автомобилей владеют средние и крупные компании». По мнению немецкого ученого, это приводит к тому, что крупные фирмы становятся сильнее в финансовом смысле и им легче получать кредиты на лучших условиях. В результате у них появляется больше возможностей для инвестиций в IT-структуры, а также системы маркировки, идентификации и отслеживания грузов. Может быть, именно поэтому современные системы управления и автоматизации процессов логистики более распространены в Германии. Франк Венде подчеркивает, что в мире сейчас наблюдается переход от формул «Планирование ресурсов предприятия» и «Управление цепями поставок» к новой парадигме логистики, которая в Германии называется «Industrie 4.0» («Промышленность 4.0»). Она подразумевает полную автоматизацию логистики от потребителя до производителя, введение современных систем маркировки товаров, их идентификации и отслеживания, полностью автоматизированные и роботизированные терминалы.

Коммерческий директор компании Geodis Богдан Бутырев также считает, что будущее логистики – за роботизированными складами. В этом направлении уже движется ряд крупных международных компаний, например Amazon. Богдан Бутырев полагает, что в ближайшем

будущем будет активно развиваться беспилотный транспорт, причем как автомобильный, так и морской и воздушный, в том числе доставка товаров при помощи дронов.

В области отслеживания передвижения грузов в дополнение к уже известным существующим системам WMS и TMS предполагается широчайшее использование сенсоров (например, RFID на грузах и датчики на транспорте).

Исполнительный директор компании «Складская Логистика» Юрий Большаков считает, что складским терминалам и транспортным предприятиям России уже сейчас надо включаться в глобальную систему распределения и транспортировки грузов. Он объясняет это тем, что страна просто в силу своего географического положения и размеров обязана стать мировым торговым перекрестком.

#### **РОССИЯ НА ПЕРЕКРЕСТКЕ ТОРГОВЫХ ПУТЕЙ**

О ключевом положении России в мировой логистике сейчас много говорят на самых разных уровнях. Руководство РЖД и госкомпаний «Автодор» находится в постоянном контакте с китайской стороной и Казахстаном, планируя уже в скором времени запустить строительство стратегического транспортного коридора Западный Китай – Европа.

Коммерческий директор российского представительства логистической компании Gefco Никита



+7 925 507 02 94  
info@r-tgroup.ru

[www.r-tgroup.ru](http://www.r-tgroup.ru) [www.ttservices.ru](http://www.ttservices.ru)

**COMPTABILITE  
DECLARATIONS FISCALES  
FICHES DE PAIE  
CONSEILS JURIDIQUES  
CREATION DE SOCIETES  
CONTENTIEUX  
GESTION ADMINISTRATIVE  
DES RESSOURCES HUMAINES**

Votre conseiller pour tous les services en Russie



Solar Impulse – самолет, работающий исключительно на солнечной энергии

► Пушкарев считает строительство этого коридора крайне важным. Он объясняет это тем, что Китай на сегодняшний день стал огромным производственным цехом, где налажено массовое производство товаров, востребованных во всем мире. Директор по маркетингу и продажам компании «СВ-Трансэкспо» Максим Маурин солидарен с Никитой Пушкаревым в оценке востребованности этого транспортного маршрута. Он считает, что поставки сырья в Китай и транспортировка готовой продукции обратно – тренд на достаточно большой промежуток времени.

По оценкам Максима Маурина, в дальнейшем в экономике все больший акцент будет делаться на применение альтернативных источников энергии, в том числе и на транспорте. Уже сейчас США, Европа и тот же Китай активно наращивают усилия по созданию транспортных средств на солнечной энергии. И в будущем энергия, полученная из альтернативных источников, будет использоваться все активнее, в том числе при транспортировке грузов.

Что касается прогнозов о будущем логистики, то все опрошенные BizMag эксперты ожидают в скором времени революционных изменений, как в области транспортировки грузов, где должны появиться новые системы в области транспорта, так и в сфере обработки, хранения и распределения грузов.

#### КОГДА ПОЕДЕТ БЕСПИЛОТНИК?

Сегодня во всем мире предпринимаются попытки создания беспилотных автомобилей для транспортировки грузов. Ведь в отличие

от морского и железнодорожного транспорта, где расходы на экипажи в общей сумме транспортных издержек минимальны в силу большой массы перевозимого груза, при перевозке на автомобильном транспорте подобные расходы составляют существенную часть тарифов.

Поэтому созданием беспилотников занимаются чуть ли не все крупнейшие производители грузовиков. В начале 2015 года в разработку грузовика с системами автономного управления активно включился российский «КАМАЗ». Планируется, что его начнут испытывать на дорогах в 2017 году.

Власти РФ также предпринимают усилия в этом направлении. В частности, Федеральное дорожное агентство (Росавтодор) и Агентство транспорта Финляндии в начале 2016 года заключили соглашение о совместной работе по адаптации российских дорог для передвижения беспилотных автомобилей. Предполагается, что инфраструктура для машин с системами автономного управления будет основана на технологиях проекта Auroga, который на данный момент реализуется в Финляндии. На трассах установят специальное оборудование, обеспечивающее беспилотное управление автомобилем за счет выбора определенных ключевых сценариев дорожной ситуации в режиме реального времени.

Кроме того, в октябре 2015 года российское правительство пообещало выделить из госбюджета 10 млрд рублей, которые пойдут на развитие беспилотного автомобильного, авиационного и морского транспорта. Проект будет запущен в нынешнем, 2016, году.

#### НА ПНЕВМОПОЕЗДЕ С ВЕТЕРКОМ

Идея масштабировать в современных условиях принцип пневмопочты давно не давала покоя ученым. Предложенный в 1667 году французским физиком Дени Папеном вид транспорта представлял собой систему перемещения штучных грузов под действием сжатого или, наоборот, разреженного воздуха. Закрытые пассивные капсулы (контейнеры) перемещаются по системе трубопроводов, перенося внутри себя нетяжелые грузы.

В марте 2016 года председатель Объединенного ученого совета РЖД Борис Лапидус сообщил, что уже до конца года российские ученые планируют разработать концепцию вакуумно-левитационной транспортной системы. Система, рассчитанная на расстояния свыше 1000 км, по заверению Бориса Лapidуса, способна создать конкуренцию авиации. Эксперты уже обсуждают детали: как лучше создать вакуумную среду для движения поезда и снизить аэродинамическое сопротивление. Такие поезда, по некоторым оценкам, смогут развивать скорость до 1200 км/ч.

#### ИЗМЕНЕНИЕ ВЕКТОРА

Несмотря на то, что большинство российских компаний пока что не осознали важность правильно выстроенной логистики, есть все предпосылки для скорейших изменений.

Например, власти Подмосковья сейчас воплощают в жизнь проект по созданию в регионе точек экономического роста, который изменит распределение трудовых ресурсов области. Одна из целей проекта – за счет создания новых рабочих мест в Подмосковье сократить, а в будущем и свести на нет маятниковую миграцию, когда жители региона утром едут на работу в Москву, а вечером возвращаются обратно.

Кроме того, уже разработана новая концепция транспортной инфраструктуры, которая перенацеливает население на работу именно в точках роста.

Есть и другие примеры, когда логистика в России становится обязательной дисциплиной при реализации тех или иных проектов. Таким образом, законы свободного рынка все расставляют по местам. ■



## CCI FRANCE RUSSIE

CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE FRANCO-RUSSE

ФРАНКО-РОССИЙСКАЯ  
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА

# STIMULANTE РАЗВИВАЮЩАЯ

VIE ASSOCIATIVE, LOBBYING ET APPUI AUX ENTREPRISES, LA CCI FRANCE RUSSIE PORTE VOS PROJETS. NOUS SOMMES UNE FORCE D'ACTION INDÉPENDANTE QUI REPRÉSENTE ET PROMeut LES INTÉRÊTS ÉCONOMIQUES FRANCO-RUSSES DE SES ENTREPRISES MEMBRES.

РАЗВИТИЕ ДЕЛОВОГО СООБЩЕСТВА, ЛОББИРОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ БИЗНЕСА И ПОДДЕРЖКА ВАШИХ ПРОЕКТОВ. МЫ ЯВЛЯЕМСЯ ОБЪЕКТИВНЫМ И НЕЗАВИСИМЫМ ГОЛОСОМ ФРАНКО-РОССИЙСКОГО ДЕЛОВОГО СООБЩЕСТВА. НАША ЗАДАЧА – ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ НАШИХ КОМПАНИЙ-ЧЛЕНОВ.

# INNOVANTE ИННОВАЦИОННАЯ

L'ANNÉE 2015–2016 EST PLACÉE SOUS LE SIGNE DE LA NOUVEAUTÉ. DES JOURNÉES SECTORIELLES AGRO, PHARMA ET ARCHITECTURE AUX DÉLÉGATIONS EN RUSSIE ET À L'ÉTRANGER, À LA CCI FRANCE RUSSIE NOUS VOYONS TOUJOURS PLUS LOIN POUR MIEUX VOUS ACCOMPAGNER.

2015-2016 ГГ. ПРОХОДЯТ ПОД ЗНАКОМ ИННОВАЦИЙ. ОТРАСЛЕВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО АГРОПРОМЫШЛЕННОСТИ, ФАРМАЦЕВТИКЕ, АРХИТЕКТУРЕ, ДЕЛЕГАЦИИ В РЕГИОНЫ РОССИИ И ЗА РУБЕЖ. МЫ СТРЕМИМСЯ РАЗВИВАТЬСЯ И ПОСТОЯННО ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД, ЧТОБЫ ЛУЧШЕ ОТВЕЧАТЬ ПОТРЕБНОСТЯМ НАШИХ КЛИЕНТОВ.

[moncontact@ccifr.ru](mailto:moncontact@ccifr.ru)  
**+7 495 721 38 28**  
[www.ccifr.ru](http://www.ccifr.ru)



# « La crise a accru la concurrence entre les fournisseurs de services logistiques »

La dévaluation du rouble et les autres phénomènes de crise ont contraint les entreprises à revoir leurs priorités en matière de logistique, et les entreprises de logistique, à s'adapter aux nouvelles réalités. Le directeur général d'ID Logistics en Russie, Jerome Jacek, fait un état des lieux du marché à partir de l'exemple de sa société.

**- La dévaluation du rouble vous a-t-elle obligé à repenser le marché des services logistiques en Russie ?**

- Nous n'avons pas repensé notre offre de services, mais plutôt décidé de l'adapter aux nouvelles réalités du marché. Pour certaines offres, nous avons modifié le niveau des investissements et trouvé de nouvelles solutions, qui nous ont permis de répondre aux besoins des clients. Pour nos clients existants, nous travaillons sur des plans d'amélioration continue et sur la mise en place des bonnes pratiques d'autres pays, ce qui nous donne un avantage par rapport aux prestataires locaux.

**- Quels sont les services logistiques les plus demandés depuis le début de la crise ?**

- Toutes les options permettant de réduire les coûts tout en maintenant un niveau de service satisfaisant. Notamment, les solutions permettant d'optimiser les surfaces d'entreposage et les coûts d'immobilisation de marchandises comme les services de cross docking.

La crise a aussi permis d'accélérer le fait de travailler conjointement avec le client sur des plans d'optimisation des dépenses. Nous faisons par exemple des revues régulières de l'ensemble des process de la chaîne logistique afin d'augmenter les niveaux de productivité et de réduire l'utilisation des consommables. Nous proposons aussi des services de pilotage des services de transport permettant d'améliorer les

coefficients de remplissage des camions.

**- Quel éventail de services votre entreprise propose-t-elle en Russie ?**

- Nous proposons des services d'entreposage, de traitement des marchandises (contrôles qualité, étiquetage, co-packing, mises en lot...), et d'optimisation et de pilotage des flux de transport.

Nous déclinons et adaptons ces services d'ingénierie en fonction du secteur d'activité du client : retail alimentaire, ou non alimentaire, cosmétique, pharmacie, textile, e-commerce... Pour les entreprises logistiques internationales, telle ID Logistics, il est important de pouvoir proposer en Russie toutes les solutions qui sont déjà appliquées en Europe, ou sur d'autres continents, et de les adapter encore plus finement à chaque client opérant sur le marché russe.

Avec la crise, nous sommes aussi de plus en plus sollicités par les clients sur des demandes de réingénierie des dossiers existants et des plans de reprise du personnel. Ce que nous savons faire car plus de 30 % de nos effectifs au niveau mondial sont issus de reprise d'activités qui étaient faites en propre par le client, ou par d'autres prestataires logistiques.

**- Quels sont vos pronostics quant au développement du marché de la logistique en Russie pour l'année à venir ?**

- Le marché russe demeure dynamique,

très intéressant et avec de fortes perspectives de développement. Cependant, pour les entreprises de logistique qui n'auront pas su s'adapter, il sera désormais plus difficile d'y opérer.

Actuellement, notre entreprise apporte beaucoup d'attention à la formation du personnel sur le métier de base, le management d'équipe et le service clients. Il est indispensable que nos collaborateurs soient polyvalents dans leur travail.

Concernant le service, sur fond de crise, le niveau de concurrence entre les distributeurs a fortement augmenté. Cela signifie que notre mission, aujourd'hui, est d'élever le niveau d'engagement sur la qualité et les coûts, et de garantir ce niveau tout au long de l'année - autant lors des pics saisonniers qu'en période ordinaire.

**- Quels sont les projets de développement de votre entreprise ?**

- Nous avons un plan de développement très ambitieux. Nous allons continuer à investir en Russie, sachant que pour notre entreprise, il ne s'agit pas d'une crise, mais d'une nouvelle réalité du marché, comme nous l'avons connue en Argentine, au Brésil ou en Afrique du Sud.

À l'heure actuelle, nous travaillons avec des acteurs majeurs et stables sur le marché russe : les supermarchés ATAC (groupe Auchan), MVideo, Metro et X5 Retail Group. Nous allons aussi démarrer en mai prochain des activités pour les clients magasin et e-commerce du Groupe Yves Rocher.

C'est le moment idéal pour proposer nos solutions individualisées et adaptées à nos clients, et à chaque acteur du marché. C'est notre marque de fabrique et d'excellence !



## Créateur de solutions logistiques durables



# «Кризис увеличил конкуренцию между поставщиками логистических услуг»

Девальвация рубля и другие кризисные явления заставили компании пересмотреть свои приоритеты в области логистики, а логистические компании – адаптироваться к новым реалиям. Генеральный директор ID Logistics в России Жером Жацек сделал для нас обзор рынка на примере собственной компании.

**– Заставила ли вашу компанию девальвация рубля пересмотреть рынок логистических услуг в России?**

– Мы не стали пересматривать наше предложение услуг, а решили адаптировать его к сложившейся рыночной реальности. По некоторым предложениям мы изменили уровень инвестиций и нашли новые решения, которые позволили нам приспособиться к нуждам клиентов. Наша цель в работе с существующими клиентами – постоянное повышение качества и применение на практике эффективных методов, хорошо себя зарекомендовавших в других странах, что дает нам преимущество по сравнению с местными провайдерами услуг.

**– Какие логистические услуги стали наиболее востребованы с началом кризиса?**

– Любые услуги, которые позволяют снизить стоимость, сохранив при этом привычный уровень сервиса. В частности, решения, позволяющие оптимизировать использование складских площадей, а также позволяющие сократить товарные запасы, например, кросс-докинг.

Кризис также позволил ускорить процесс совместной работы с клиентом по вопросам оптимизации расходов. Например, мы проводим регулярный мониторинг всех процессов логистической цепи. Мы также предлагаем услуги по управлению транспортными потоками, что позволяет повысить коэффициент использования транспорта.

**– Какой набор услуг оказывает ваша компания в России?**

– Мы предлагаем услуги по складированию, обработке товара (контроль качества, этикетирование, переупаковка, комплектация), а также по оптимизации и управлению транспортными потоками.

Кроме того, мы изменяем и адаптируем услуги инжиниринга в зависимости от сферы деятельности клиента, будь то розничная торговля продовольственными или непродовольственными товарами, косметика, фармацевтика, текстиль или же электронная торговля. Международным логистическим компаниям, таким как ID Logistics, важно предложить в России все решения, которые уже применяются в Европе или на других континентах, и лучше адаптировать их к нуждам каждого клиента, работающего на российском рынке.

В условиях кризиса к нам чаще обращаются клиенты, заинтересованные в реинжиниринге существующих процессов и передаче складских операций в управление. Это то, что мы отлично умеем делать, порядка 30% нашего штата на мировом уровне присоединилось к нашей компании в результате передачи операций в управление от клиента к нам или в результате смены логистического провайдера на площадке клиента.

**– Каковы ваши прогнозы по развитию логистического рынка в стране на ближайший год?**

– Российский рынок по-прежнему остается динамичным и интересным, у него хорошие перспективы развития. Однако тем логистическим компаниям, которые не умеют адаптироваться, работать на нем теперь станет сложнее. В России много требовательных клиентов, которые позволяют нам, международным компаниям, поддерживать высокое качество обслуживания.

Сейчас наша компания уделяет большое внимание обучению персонала основам менеджмента и обслуживанию клиентов. Сегодня необходимо, чтобы сотрудники прежде всего обладали разносторонними навыками.

Что касается сервиса, то на фоне кризиса уровень конкуренции значительно вырос. Это означает, что наша задача сегодня – повысить уровень обслуживания в том, что касается качества и затрат, и гарантировать этот уровень обслуживания в течение всего периода – как в пик сезона, так и в обычное время года.

**– Какие планы развития у вашей компании?**

– У нас очень амбициозный план развития. Мы продолжаем инвестировать в страну, наша компания рассматривает существующее положение дел, скорее, не как кризис, а как новую рыночную реальность, подобную тем, что наблюдались в Аргентине, Бразилии или ЮАР.

На данный момент мы работаем с крупными компаниями, имеющими твердую позицию на российском рынке: супермаркеты «Атак» (группа «Ашан»), «М.Видео», Metro, X5 Retail Group. В мае этого года мы также начнем предоставлять услуги магазинам и онлайн-бутикам, входящим в группу Yves Rocher.

Это идеальное время для того, чтобы предложить индивидуальные решения, адаптированные к нуждам наших клиентов и каждого из игроков рынка. Это наш корпоративный знак и знак качества!



[www.id-logistics.com/en/](http://www.id-logistics.com/en/)

ID Logistics est un des principaux spécialistes de la Logistique contractuelle présent dans 14 pays

# Bien signifie-t-il nécessairement cher ?

En prenant la responsabilité de créer l'infrastructure de transport, l'État perçoit généralement les fonds nécessaires à cette fin par le biais du système d'imposition. La construction de voies automobiles et ferroviaires, ainsi que le développement de l'aviation et de la navigation, représentant des dépenses considérables pour le budget fédéral, l'État doit introduire de nouvelles taxes et accises, mais aussi attirer des investisseurs privés dans le processus de création et d'exploitation de cette infrastructure. BizMag a comparé l'expérience de construction de routes payantes en Russie avec celle des pays occidentaux, pris l'avis des principaux acteurs du secteur et passé en revue les autoroutes payantes du pays.

## L'UTILISATEUR PAIE

L'utilisation d'une route automobile publique est un service proposé par l'État. L'utilisateur paie ce service par le biais des impôts dont il s'acquitte sur le transport automobile et les produits pétroliers. En substance, ces impôts sont une compensation pour l'utilisation des routes automobiles et le coût qu'elles représentent, reflétant le volume et la qualité des services proposés aux utilisateurs.

La Russie n'est pas la seule à fonctionner ainsi. La pratique mondiale a recours depuis longtemps au système de paiement pour les effets externes positifs du réseau routier, c'est-à-dire les avantages que les autorités, la population et l'économie d'une région ou d'un pays retirent de l'existence des routes.

À côté des taxes et impôts, on trouve une autre forme de paiement pour les réseaux routiers : le paiement perçu directement auprès de l'automobiliste, ou « paiement au péage ». Celui-ci est le plus souvent prélevé,



Autoroute M1 Belarus

aujourd'hui, sur les moyens de transport de gros gabarit et sur le réseau des grands axes d'utilisation publique.

À titre d'exemple, on peut citer le système Eurovignette, introduit en 1994 dans les pays d'Europe centrale, dont la taxe représente jusqu'à 3 % des frais totaux d'exploitation des routes assumés par les pays participants.

## ROUTES PAYANTES EN RUSSIE

En Russie, les spécificités du développement du pays font que les routes payantes ne sont apparues qu'assez récemment. Le réseau routier soviétique s'est construit, développé et entretenu sur le budget, c'est-à-dire que l'État percevait des paiements auprès de la population pour l'utilisation des avantages de ce réseau. ▶

## CINQ AUTOROUTES PAYANTES DE RUSSIE

### M-1 BELARUS

Tronçon « Nouvelle sortie sur le MKAD depuis l'autoroute M-1 Belarus Moscou-Minsk, en contournement de la ville d'Odintsovo »

#### Caractéristiques principales :

Longueur : 18,535 km

Nombre de voies : huit sur les cinq premiers kilomètres, six sur les neuf suivants, quatre sur les quatre derniers kilomètres

Vitesse prévisionnelle : 120 km/h

Le projet de construction de la nouvelle sortie sur le MKAD depuis l'autoroute fédérale M-1 Belarus Moscou-Minsk est un des premiers projets d'infrastructure de niveau fédéral en Russie réalisé dans le cadre d'une concession. Le contrat de concession relatif à la construction et à l'exploitation sur une base payante de la route automobile, d'une longueur de 18,5 km, partant du MKAD, dans la zone de l'intersection routière Molodogvardeïskaïa, pour rejoindre le 33<sup>e</sup> kilomètre de l'autoroute fédérale M-1, a été conclu en juillet 2009. Les



contractants étaient la Fédération de Russie, en la personne de l'Agence fédérale des routes du ministère russe des transports (concedant) et l'OOO Glavnaïa doroga (concessionnaire).

En mai 2010, le concedant

est devenu la compagnie d'État Routes automobiles russes (GK Avtoror).

Le tronçon est divisé en trois portions, que l'on peut utiliser indépendamment l'une de l'autre, la route possédant des entrées et

sorties tout du long. Les péages sont installés de façon à ce que l'utilisateur ne paie son trajet que pour la portion de route qu'il a empruntée.



### CINQ AUTOROUTES PAYANTES DE RUSSIE

#### M-11 MOSCOU – SAINT-PÉTERSBOURG

##### MKAD – Solnetchnogorsk (kilomètres 15 à 58)

##### Caractéristiques principales :

Longueur : 43,3 km

Nombre de voies : dix (MKAD – Cheremetievo-1), huit (Zelenograd – raccordement à la M-10).

Vitesse prévisionnelle : 150 km/h.

La portion principale s'étendant du kilomètre 15 au kilomètre 58 de l'autoroute rapide Moscou – Saint-Pétersbourg est le premier projet russe de construction d'infrastructure routière réalisé dans le cadre d'un par-

tenariat public-privé. La mise en exploitation de la portion a permis de désengorger l'autoroute fédérale existante M-10 Rossia. Elle a en outre garanti un accès vers l'aéroport de Cheremetievo et la périphérie moscovite : les villes de Khimki, Dolgoprudny, Skhodnya et Zelenograd.

Le tronçon démarre au niveau de l'intersection routière Bousinov avec le MKAD, et, conformément aux grands plans de développement des villes de Moscou et de Khimki (région de Moscou), longe l'extrémité sud du village de Starbeïevo, en contournant Khimki. La route tourne en-

suite vers le nord-est, passe plus à l'est que le village de Vachoutino puis, à l'approche de l'aéroport de Cheremetievo, croise la chaussée Mejdounarodnoïe. Elle tourne ensuite en direction de la route automobile M-10 Rossia, croise la chaussée Cheremetievskoïe et donne accès à Zelenograd, au Grand chemin de fer périphérique moscovite, au Petit périphérique automobile de Moscou ainsi qu'à plusieurs autres routes automobiles, pour finir par rejoindre la M-10 Rossia au kilomètre 58.

#### M-11 MOSCOU – SAINT-PÉTERSBOURG

##### Contournement de la ville de Vychni Volotchek (kilomètres 258 à 334)

##### Caractéristiques principales :

Longueur : 72 km

Nombre de voies : quatre

Vitesse prévisionnelle :

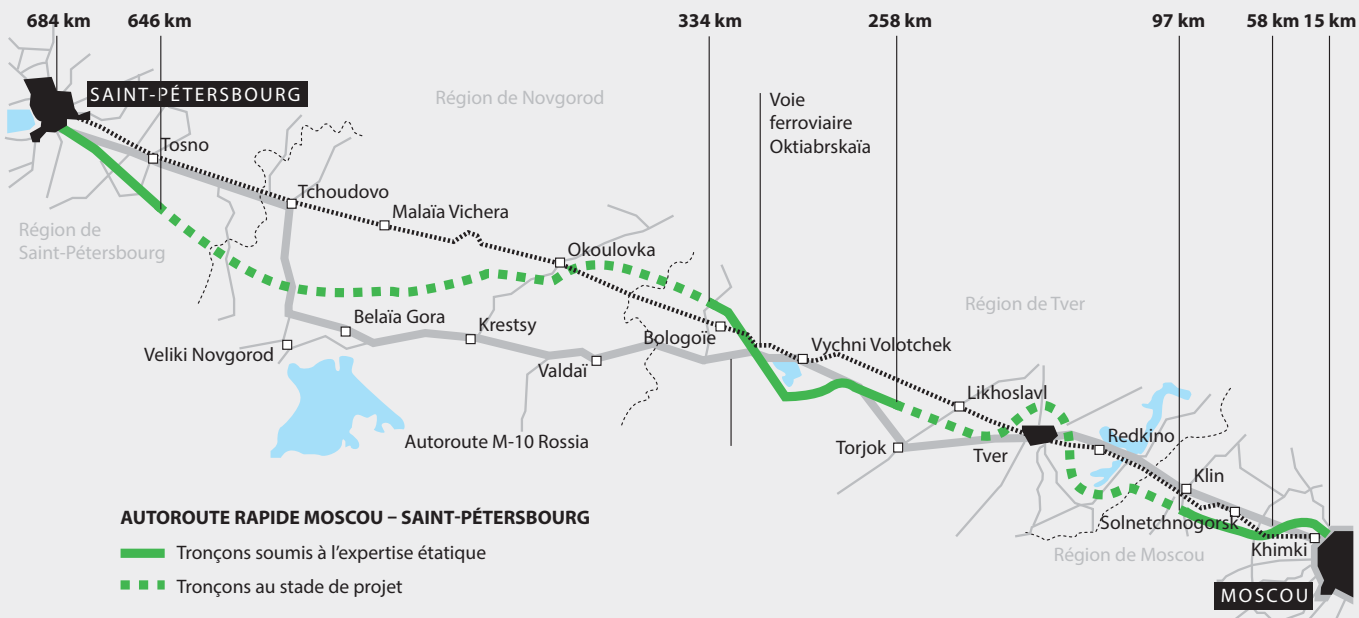
150 km/h

Le contournement de Vychni Volotchek est la première portion construite et la cinquième étape du projet de construction de la nouvelle autoroute fédérale rapide M-11 Moscou – Saint-

Pétersbourg. Exécutant : OAO Mostotrest.

La construction puis l'exploitation de la portion allant du kilomètre 258 au kilomètre 334 est le premier projet réalisé dans le cadre d'un accord d'investissement à long terme (AILT), conclu pour 22,5 ans. Dans le cadre de l'AILT, l'exécutant, outre la construction, assume l'entretien et les travaux de réparation des routes (y compris des travaux capitaux), ainsi que les investissements nécessaires au projet.

La route M-11 est déjà construite. La circulation y a été ouverte le 28 novembre 2014, soit sept mois plus tôt que la date prévue par l'AILT. La route a été construite à l'aide des technologies les plus récentes et de matériaux innovants. Notamment, les constructions artificielles et les éléments d'équipement de la route ont été réalisés à partir de matériaux composites.





► Et c'est seulement après la chute de l'URSS que l'on a commencé à penser à introduire le principe du « paiement au péage ». Les pouvoirs fédéraux ont eu l'idée de créer un réseau d'auto-routes rapides, impossible à réaliser sur les seuls fonds budgétaires. L'expérience mondiale a suggéré un moyen de résoudre le problème : c'est ainsi qu'on a vu se développer en Russie les idées de partenariat public-privé (PPP). Par la suite, ces idées ont été peu à peu appliquées à de nombreux secteurs, mais elles sont nées précisément dans celui de la construction routière, les gros projets d'infrastructure ne pouvant être financés sur le seul compte du budget.

Toutefois, les investisseurs privés, en participant à des PPP, cherchent à en retirer des bénéfices. Ce qui, dans le secteur routier, peut être obtenu grâce au système du « paiement au péage ».

Pour mettre en place les principes du PPP ainsi qu'un système de paiement dans le secteur routier russe, on a créé en 2009 la compagnie étatique Routes automobiles russes-GK Avtodor. Cette dernière est chargée du développement du réseau des grands axes automobiles rapides payants du pays, d'attirer des investissements et de développer les sites de services routiers. Avtodor a donc hérité de la gestion des routes M-1 Belarus, qui s'étend sur 450 km, M-4 Don (1 517 km), M-3 Ukraine (432 km) et de l'autoroute rapide M-11 Moscou - Saint-Pétersbourg, actuellement en cours de construction.

### MENTALITÉ RUSSE VS EXPÉRIENCE OCCIDENTALE

Néanmoins, il faut aussi prendre en compte, outre les intérêts de l'État et des investisseurs privés, ceux des utilisateurs potentiels des routes payantes, dont la réaction était, et demeure, équivoque. Au départ, l'idée de payer pour utiliser les routes a provoqué un rejet, qui trouvait pour beaucoup son origine dans la mentalité particulière des Russes. L'interprétation spécifique de l'idée socialiste par le régime soviétique a entraîné chez une grande partie de la population la perte de l'esprit d'entreprise, celle-ci devenant socialement passive.

Pour autant, on observe ces derniers temps un processus très intéressant : une part significative des

automobilistes, après avoir éprouvé les avantages des routes payantes « sur pneus », ont commencé à changer d'attitude quant au régime payant. En outre, les représentants du ministère russe des transports ont plus d'une fois précisé que les routes payantes ne seraient construites dans le pays que comme une alternative de meilleure qualité aux routes déjà existantes. C'est-à-dire que, dans tous les cas, les automobilistes conserveront la possibilité de se rendre gratuitement d'un point A à un point B.

À propos des raisons du rejet initial de nombreux automobilistes face au régime payant, le président du conseil d'administration de GK Avtodor, Sergueï Kelbakh, note l'existence, dans la pratique mondiale, de ce que l'on appelle le « régime d'accoutumance ». Quand une nouvelle portion de route payante ouvre, dans un premier temps, personne ne l'emprunte. Ou bien les gens l'utilisent par curiosité. Pourtant, la pratique montre que le nombre d'utilisateurs augmente peu à peu, le constat concernant surtout ceux qui, empruntant la route au moins une fois, en éprouvent les avantages en termes de rapidité, de confort, de sécurité, etc. Ce processus dure généralement deux ou trois ans.

Cet exemple se confirme d'ailleurs avec le cas de la portion payante de la M-11, qui relie le MKAD à l'aéroport de Cheremetievo. Au départ, l'introduction du régime payant y avait provoqué de très vives critiques. Malgré la qualité remarquable de la route, le coût du trajet, initialement trop élevé, avait contraint l'absolue majorité des automobilistes à renoncer à l'utiliser, pour lui préférer la chaussée Leningradskoïe, de qualité bien moindre. Mais la réduction du coût de cette portion de la M-11 a permis d'y augmenter le trafic, et de plus en plus d'utilisateurs préfèrent désormais rejoindre l'aéroport précisément par ce tronçon payant.

Le trafic augmente régulièrement sur les routes payantes, note Sergueï Kelbakh. À l'en croire, la proportion entre le trafic sur les routes payantes et gratuites, dans le monde, est généralement de 60/40 ou 70/30 au bénéfice des axes payants.

Selon l'expert automobile Igor Morjaretto, les routes payantes russes n'ont rien à envier, en termes de qualité, à leurs équivalents dans n'im-

porte quel pays d'Europe. Quant au régime payant, poursuit-il, il existe dans le monde deux grands systèmes de paiement.

Le premier est le prépaiement, selon lequel l'utilisateur « achète le droit d'emprunter un trajet, disons pour un mois, colle un autocollant sur une des vitres de sa voiture, et roule ». Ce système est majoritairement répandu dans les pays d'Europe orientale et du sud. Dans les autres pays, notamment en France, en Espagne et en Italie, mais aussi en Russie, le paiement est perçu lors du passage à un point de perception des paiements (PPP). L'utilisateur paie ainsi son trajet entre deux PPP.

On observe actuellement des tentatives de mettre en place le système de *free flow*, qui consiste à installer sur la voiture un capteur directement rattaché à une carte de crédit ou un compte en banque. Des dispositifs spéciaux, installés le long de la route payante, fixent le trajet de l'automobile, et le coût est perçu directement depuis le compte bancaire.

Le trajet sur les routes payantes européennes coûte en moyenne 8 à 10 centimes d'euros (5 à 8 roubles) le kilomètre, même s'il peut être beaucoup plus élevé pour certaines portions particulièrement complexes ou surchargées. La traversée du tunnel du Mont-Blanc, par exemple, qui s'étend sur 12 km, coûte 45 €.

En Russie, le trajet sur les routes payantes construites sur l'argent du budget coûte environ 1,5 rouble le kilomètre. Ces routes proposent aussi des programmes de fidélité et des réductions en cas d'utilisation d'un transpondeur.

Sur les portions construites par un concessionnaire, c'est ce dernier qui établit les prix, en accord avec le gouvernement russe. Sur la portion principale de la M-11, par exemple, qui contourne Odintsovo, le coût du trajet est bien plus élevé, dépassant les 25 roubles par kilomètre.

### RÉACTIONS DES PRINCIPAUX ACTEURS

En abordant le sujet des routes payantes, il faut aussi donner la parole aux acteurs du système : constructeurs et utilisateurs.

L'entreprise AvtoBan collabore depuis longtemps avec GK Avtodor. ►

## CINQ AUTOROUTES PAYANTES DE RUSSIE

### M-4 DON

**Contournement de la ville de Ielets et du village de Iarkino (kilomètres 330 à 414)**

#### Caractéristiques principales :

Longueur : 82 km

Nombre de voies : quatre

Vitesse prévisionnelle :

120 km/h

Le tronçon de la M-4 Don, du kilomètre 330,8 au kilomètre 414,7, est une autoroute rapide. Les flux de mouvement séparés, l'absence de feux tricolores et les raccordements à des routes secondaires permettent un niveau de vitesse prévisionnelle de circulation sur le tronçon en question parmi les plus élevés de Russie. Le site fonctionne avec un système ouvert de péage. Le paiement pour le trajet s'effectue en une fois, lors du franchissement du point de perception, et n'est pas perçu auprès des utilisateurs qui se déplacent hors des limites de la portion payante sans passer par le péage.

Sur la portion ont été installés des éléments du système automatisé de gestion de la circulation automobile (ASUDD), qui collectent des données concernant la situation sur la route, les conditions météorologiques, le fonctionnement de l'éclairage extérieur et les informations urgentes. Le système permet de prendre des décisions rapidement, de transmettre de l'information aux services d'exploitation de la route concernés et aux services de secours en cas d'urgence, ainsi que d'informer les utilisateurs sur le régime de vitesse autorisée et les éventuelles limitations sur le trajet, à l'aide de tableaux d'information installés tout le long de la route. Sur toute l'étendue de la portion payante sont installés des appareils téléphoniques

stationnaires permettant de contacter les services extérieurs spécialisés en cas de situation d'urgence.

### M-4 DON

**Kilomètres 544 à 633 (région de Voronej)**

#### Caractéristiques principales :

Longueur : 89 km

Nombre de voies : quatre

Vitesse prévisionnelle :

120 km/h

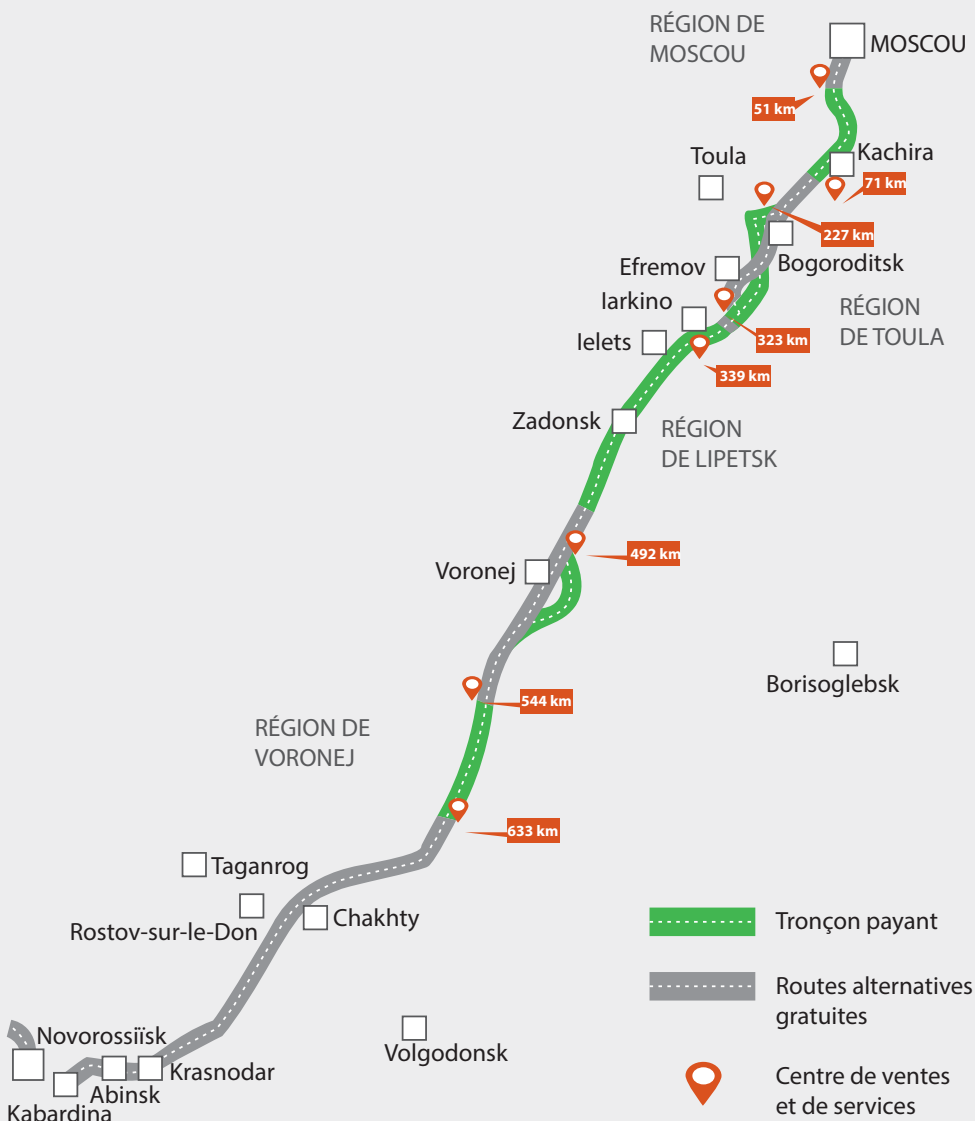
La portion de l'autoroute M-4 Don s'étendant du kilomètre 544 au kilomètre 633 a été lancée en utilisation test gratuite le 20 octobre 2015, après avoir été totalement équipée. La qualité technique du tronçon relève de la catégorie supérieure. La


portion possède deux voies de circulation dans chaque direction. L'exploitation en régime payant a été lancée le 9 novembre 2015.

Le paiement s'effectue aux points de perception, installés aux kilomètres 545 et 620 de la portion. Dans la direction de Rostov-sur-le-Don, le paiement s'effectue au péage du kilomètre 545 pour un trajet de 44,7 km, jusqu'au nœud routier de la ville de Liski. Le paiement pour les 44,3 km restants s'effectue à la sortie de la portion payante, au péage du kilomètre 620.

La portion commence au kilomètre 544 de la M-4 Don, au niveau du district

Novoousmanski de la région de Voronej. L'axe se termine au kilomètre 633, au niveau du district Bobrovski de la région de Voronej. Le trajet passe par trois districts de la région : Kachirski, Bobrovski et Liskinski. La portion inclut huit nœuds routiers, trois passages à plusieurs niveaux et 38 jonctions à un niveau (notamment 25 jonctions dans des champs). Entre les kilomètres 552 et 553, sur une distance de 500 m, la route passe par la rue Svoboda, dans le village de Kachirskoïe.



-  Tronçon payant
-  Routes alternatives gratuites
-  Centre de ventes et de services

► Mais le représentant d'AvtoBan, Andreï Chkolnikov, souligne que la société souhaitait depuis longtemps travailler avec Avtodor également dans la sphère de l'exploitation des routes déjà construites.

Les premiers pas en ce sens ont été franchis. Alors qu'AvtoBan n'intervenait autrefois qu'en qualité de maître d'œuvre lors de la construction de routes, sa direction a ensuite commencé à se tourner vers d'autres formes de collaboration, et fini par conclure avec la compagnie d'État un contrat d'investissement à long terme (DIS). Aujourd'hui, AvtoBan reconstruit deux portions de la M-3 Ukraine (km 124 – km 173 et km 173 – km 194) sous les conditions d'une concession à vie, qui inclut la projection, la construction et l'exploitation.

La nouvelle autoroute M-3, déjà ouverte à la circulation, correspond à la première catégorie technique (supérieure). Elle possède déjà deux voies de circulation dans chaque direction. Par la suite, les flux de transport seront séparés par une palissade, et des poteaux d'éclairage seront installés sur toute l'étendue du tronçon. On n'y trouvera pas de ces inconfortables intersections avec d'autres routes et des passages piétons, mais des voies d'entrée et de sortie rapides. Ainsi, dès 2017, la route M-3 Ukraine sera dotée d'une portion répondant à toutes les exigences les plus récentes en termes de sécurité et de confort.

Cependant, malgré tous les changements entrepris, la Russie demeure une « débutante » en matière de routes

payantes, estime Tatiana Kouzminova, directrice d'exploitation de la société Geodis. Si la première route payante du pays a déjà 20 ans, leur nombre n'a, jusqu'à présent, pas augmenté de manière significative. Ainsi, sur une étendue globale d'environ 50 000 km de routes, la Russie possède moins de 1 000 km de routes payantes.

Pour autant, il faut noter que la proportion entre routes payantes et routes gratuites varie selon les pays. En France, par exemple, la part des routes payantes atteint près de 90 % de l'étendue totale du réseau routier national, alors que la Grande-Bretagne ne possède qu'une route de ce type. Les avis sur les axes payants sont aussi loin d'être identiques. Irina Novikova, par exemple, directrice du département des transports terrestres en Russie de la société Gefco, n'a pas une très bonne opinion des routes payantes. Et elle estime que son avis est partagé par de nombreux automobilistes : « Les gens contribuent déjà largement par le biais des divers taxes et impôts, et ils trouvent injuste de devoir encore payer leurs trajets directement. Je partage tout à fait cette opinion, d'autant que l'augmentation régulière des taxes et autres impôts indirects prétendument destinés à l'amélioration de la qualité des routes et de l'infrastructure routière ne débouche pas sur des avancées notables dans la pratique », dénonce-t-elle.

Irina Novikova souligne en outre que, dans les pays occidentaux, les routes payantes servent à développer l'infrastructure routière et que,

pour cette raison, les automobilistes acceptent sans se poser de questions de payer leurs trajets à un coût par ailleurs raisonnable par rapport à leur niveau de revenus (de 0,01 à 0,12 euro/km). « À l'étranger, le coût du trajet sur les routes payantes est significativement plus bas, alors que la qualité de ces axes est largement meilleure que celle de leurs analogues russes – de fait, cela ne provoque pas le mécontentement des utilisateurs », affirme la représentante de Gefco.

À l'en croire, dans la pratique européenne, les routes payantes représentent une alternative à des routes gratuites dont la qualité est déjà très correcte. La différence entre routes payantes et routes gratuites en Europe ne résiderait ainsi que dans le niveau de service (de l'infrastructure au service de la route), le régime de vitesse autorisée, le confort d'utilisation, etc.

Irina Novikova est certaine que ces services qui caractérisent les routes payantes à l'étranger manquent encore en Russie. « Chez nous, les routes payantes ne se distinguent des axes gratuits, souvent, que par la présence de barrières et, parfois, par une qualité de revêtement un peu meilleure. Mais pour que l'utilisation des routes payantes se généralise en Russie, il est indispensable de se doter déjà d'un réseau de routes gratuites de bonne qualité et, seulement ensuite, de créer une alternative de qualité encore supérieure, en réduisant la charge de transport sur les axes principaux », conclut-elle. ■



Tronçon de l'autoroute Moscou – Saint-Petersbourg km 258 – km 334 (en contournant la ville de Vychni Volotchek), 2013

# Хорошо – значит дорого?

Возлагая на себя ответственность за создание транспортной инфраструктуры, государство, как правило, получает средства на эти цели через систему налогообложения. Принимая во внимание, что строительство автомобильных и железных дорог, а также развитие авиации и судоходства – это огромная статья расходов для федерального бюджета, государству приходится вводить дополнительные налоги и акцизы, а также привлекать средства частных инвесторов в процесс строительства и эксплуатации этой инфраструктуры. BizMag рассмотрел опыт строительства платных магистралей в России по сравнению с западными странами, а также узнал мнения основных игроков и сделал обзор платных участков российских дорог.

## ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ ПЛАТИТ

Проезд по автомобильной дороге общего пользования – услуга, предоставляемая государством. Пользователь платит посредствам налогов на автотранспорт и нефтепродукты. По своей сути эти налоги являются компенсацией за пользование автомобильными дорогами и наносят им ущерб, отражая объемы и качество предоставляемых пользователям услуг.

Россия в этой плане не уникальна. В общемировой практике уже давно существует форма платы за внешние полезные эффекты дорожной сети, то есть выгоды, которые власть, население и экономика региона или страны в целом получают по факту наличия дорог.

Помимо налогов и сборов, существует еще одна распространенная форма оплаты за пользование дорожными сетями. Это плата за непосредственное пользование дорогой, взимаемая с пользователя, или «плата у шлагбаума». В настоящее время она чаще всего взимается за проезд крупногабаритных транспортных средств по сети магистральных дорог общего пользования. Примером может служить введенная в 1994 году в странах Центральной Европы система «Евровиньет», сборы от которой составляют до 3% консолидированных расходов на дорожное хозяйство стран-участниц.

## ПЛАТНЫЕ ДОРОГИ РОССИИ

В России платные дороги появились сравнительно недавно. Это обусловлено особенностями развития страны. Дорожная сеть СССР строилась, развивалась и обслуживалась из бюджета, то есть государство опосредованно взимало плату с населения за пользование преимуществами этой сети.

И только в современной России стали задумываться о введении принципа платности в режиме «платы у шлагбаума». У федеральных властей возникла идея создания опорной сети скоростных автодорог, которую невозможно было реализовать только за счет бюджета. Мировой опыт подсказал способ решения этой проблемы. Так в России стали развиваться идеи государственно-частного партнерства (ГЧП). Постепенно они стали использоваться во многих отраслях, но начались именно в дорожном строительстве, потому что крупные инфраструктурные проекты не могли финансироваться только из бюджета.

Однако частного инвестора интересует получение прибыли от участия в ГЧП. В дорожной отрасли этого можно добиться за счет введения «платы у шлагбаума».

Для внедрения в России принципов ГЧП в дорожном строительстве, а также обеспечения режима плат-

ности в 2009 году была учреждена государственная компания «Российские автомобильные дороги» – ГК «Автодор». Целью компании является развитие сети скоростных платных магистральных автомобильных дорог, привлечение внебюджетных инвестиций и развитие объектов дорожного сервиса. В доверительном управлении ГК «Автодор» находятся трассы М-1 «Беларусь» протяженностью 450 км, М-4 «Дон» (1517 км), М-3 «Украина» (432 км) и строящаяся скоростная автомобильная дорога М-11 «Москва – Санкт-Петербург».

## РОССИЙСКАЯ МЕНТАЛЬНОСТЬ VS ЗАПАДНЫЙ ОПЫТ

Однако помимо интересов государства и частных инвесторов следует также учитывать интересы потенциальных пользователей платных дорог, реакция которых была и пока еще остается неоднозначной. Первоначально идея платности пользования дорогами вызвала неприятие, истоки которого во многом лежат в области ментальности граждан страны. Специфическая трактовка советским режимом идей социализма привела к тому, что большая часть общества потеряла предприимчивость, став социально пассивной.

Вместе с тем в последнее время происходит очень интересный про-

## ПЯТЬ ПЛАТНЫХ ДОРОГ РОССИИ

### М-1 «БЕЛАРУСЬ»

Участок трассы «Новый выход на МКАД с федеральной автомобильной дороги М-1 «Беларусь» Москва – Минск» в обход города Одинцово

#### Основные характеристики объекта:

Протяженность – 18,535 км  
 Число полос – восемь на первых 5 км, шесть на следующих 9 км, четыре на последних 4 км  
 Расчетная скорость – 120 км/ч

Проект «Строительство нового выхода на МКАД федеральной автомобильной дороги М-1 «Беларусь» Москва – Минск» является одним из первых российских инфраструктурных проектов федерального уровня, который реализуется в рамках концессии. Концессионное соглашение относительно строительства и последующей эксплуатации на платной основе автомобильной дороги протяженностью 18,5 км от МКАД в районе Молодогвардейской транспортной развязки до 33-го км федеральной авто-



мобильной дороги М-1 было заключено в июле 2009 года. Участники соглашения: Российская Федерация в лице Федерального дорожного агентства Министерства транспорта (концедент) и ОАО «Главная дорога» (концессионер).

С мая 2010 года функции концедента исполняет Государственная компания «Российские автомобильные дороги» (ГК «Автодор»).

Дорога разделена на три участка, которыми можно воспользоваться независимо

друг от друга, так как посередине дороги имеется несколько съездов и въездов. Пункты взимания платы расположены таким образом, чтобы пользователь оплачивал проезд только за тот участок дороги, по которому он проехал.

цесс: значительная часть автомобилистов, попробовав преимущества платных дорог на своих колесах, стала менять отношение к режиму платности. К тому же представители Министерства транспорта России неоднократно подчеркивали, что платные дороги в стране будут строиться только как более качественная альтернатива уже существующим дорогам. То есть автомо-

билисты в любом случае сохранят за собой возможность проехать из пункта А в пункт Б бесплатно.

Объясняя первоначальное неприятие многими автомобилистами режима платности, председатель правления ГК «Автодор» Сергей Кельбах отмечает, что в мировой практике существует так называемый режим привыкания. Когда открывается новый платный

участок дороги, первое время по нему никто не едет. Либо едут ради интереса. Однако, как показывает практика, постепенно количество пользователей увеличивается, особенно это касается тех, кто хоть раз проехал и оценил эффект, который получает по скорости, удобству, безопасности и т. д. Как правило, этот процесс длится два-три года.

Это, кстати, подтвердилось на примере участка на трассе М-11 от МКАД до аэропорта Шереметьево, который в ноябре 2015 года стал платным. Здесь большие нарекания вызвала первоначальная стоимость проезда. Несмотря на отличное качество дороги, слишком высокая плата за проезд заставила абсолютное большинство автомобилистов отказаться от проезда по ней, отдавая предпочтение далеко не такому комфортному и качественному Ленинградскому шоссе. Снижение стоимости проезда на М-11 позволило увеличить трафик по этому участку, и теперь все больше пользователей предпочитают ездить до Шереметьево именно по платной трассе.



Трасса М-1 «Беларусь»



### ПЯТЬ ПЛАТНЫХ ДОРОГ РОССИИ

#### М-11 «МОСКВА – САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»

МКАД – Солнечногорск (15км-58 км)

#### Основные характеристики объекта:

**Протяженность** – 43,3 км  
**Число полос** – десять (МКАД – Шереметьево-1), восемь (Зеленоград – примыкание к М-10)  
**Расчетная скорость** – 150 км/ч

Головной участок 15 км – 58 км скоростной автомобильной трассы Москва – Санкт-Петербург – первый российский проект в сфере строительства дорожной инфраструктуры, реализуемый в рамках государственно-частного партнерства. Ввод участка в эксплуатацию позволил разгрузить существующую федеральную автомобильную дорогу М-10 «Россия».

Кроме того, он обеспечил подъезд к международному аэропорту Шереметьево и московским пригородам: городам Химки, Долгопрудный, Сходня и Зеленоград.

Автомобильная дорога берет начало от Бусиновской транспортной развязки на пересечении с МКАД и, в соответствии с генпланами развития города Москвы и города Химки Московской области, проходит вдоль южной окраины поселка Старбеево в обход Химок. Далее дорога поворачивает в северо-восточном направлении, проходит восточнее поселка Вашутино и, приближаясь к аэропорту Шереметьево, пересекает Международное шоссе. Затем она поворачивает в направлении существующей

автомобильной дороги М-10 «Россия», пересекает Шереметьевское шоссе, подъезд к Зеленограду, Большое Московское железнодорожное кольцо, Малое Московское автомобильное кольцо, а также ряд других автодорог и на 58-м км транспортной развязкой примыкает к М-10 «Россия».

#### М-11 «МОСКВА – САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»

Обход города Вышний Волочек (258 км – 334 км)

#### Основные характеристики объекта:

**Протяженность** – 72 км  
**Число полос** – четыре  
**Расчетная скорость** – 150 км/ч

Обход Вышнего Волочка – первый построенный участок и пятый этап проекта

строительства новой скоростной автомобильной дороги федерального значения М-11 «Москва – Санкт-Петербург». Исполнитель – ОАО «Мостотрест».

Строительство и последующая эксплуатация скоростной автомобильной дороги на участке 258 км – 334 км – первый проект, реализованный в рамках долгосрочного инвестиционного соглашения (ДИС). Срок действия соглашения составляет 22,5 года. В рамках ДИС исполнитель, помимо строительства, содержания и ремонта дороги (в том числе капитального), обязан осуществлять инвестиции в проект.

Трасса М-11 уже построена. Движение по ней было открыто 28 ноября 2014 года – на семь месяцев раньше срока, обозначенного ДИС. При строительстве дороги внедрены новейшие технологии и инновационные материалы. В частности, для возведения искусственных сооружений, а также элементов обустройства дороги активно использовались композиционные материалы. Кроме того, был применен асфальтобетон с полимерно-дисперсным армированием верхнего слоя основания и нижнего слоя покрытия.





Трасса М-11 «Москва – Санкт-Петербург»

► Рост пользователей платных дорог отметил ранее и Сергей Кельбах. По его словам, соотношение между трафиком на платных и бесплатных участках по всему миру, как правило, составляет 60 к 40 или 70 к 30 в пользу платных магистралей.

Автомобильный эксперт Игорь Моржаретто уверен, что российские платные дороги по качеству ничем не хуже, чем в любой стране Европы. Что касается режима платности, то, как отмечает Игорь Моржаретто, в мире существуют две распространенные системы оплаты.

Первая – это предоплата, при которой автопользователь покупает право на проезд и клеит стикер на лобовое стекло. Такая система оплаты распространена в Восточной и Южной Европе. В других странах, в частности во Франции, Испании, Италии, а также в России, оплата производится при проезде пункта взимания платы (ПВП). То есть пользователь платит от ПВП к ПВП.

Кроме того, сейчас предпринимаются попытки организовать систему free-flow, когда установленный на машине датчик напрямую привязан к кредитной карте или счету в банке. Вдоль платной дороги установлены специальные приборы, которые фиксируют проезд автомобиля, автоматически списывая деньги за проезд со счета автовладельца.

В среднем проезд по платным дорогам Европы обходится в 8-10

евроцентов (5-8 рублей по курсу на апрель 2016 года) за 1 км. За отдельные, особенно сложные или очень загруженные участки она может быть многократно выше. В частности, проезд по тоннелю Монблан длиной 12 км составляет €45.

В России проезд по платным дорогам, которые построили на бюджетные деньги, стоит около 1,5 рубля за 1 км. При проезде по таким дорогам также действуют программы лояльности и скидки за пользование транспондером.

На участках, построенных концессионером, цену устанавливает он сам по согласованию с российским правительством. В частности, на головном участке трассы М-11 и обходе Одинцова она гораздо выше и достигает 25 рублей за 1 км.

### РЕАКЦИЯ ОСНОВНЫХ ИГРОКОВ

Рассказывая о строительстве платных дорог, следует также дать слово строителям-дорожникам и пользователям дорог.

Компания «Автобан» уже давно сотрудничает с ГК «Автодор». Однако, по словам представителя «Автобана» Андрея Школьников, компания давно хотела сотрудничать с «Автодором» еще и в сфере эксплуатации построенных дорог.

Первые шаги в этом направлении уже были сделаны. Если раньше «Автобан» был только подрядчиком на строительстве дорог, то впоследствии руковод-

CCI FRANCE RUSSIE

CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE FRANCO-RUSSE

ФРАНКО-РОССИЙСКАЯ  
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА

## MISEZ SUR LES LANGUES

ЯЗЫКОВАЯ ШКОЛА  
CCI FRANCE RUSSIE

MODULES  
EN GROUPES  
48 HEURES  
ACADEMIQUES!  
NIVEAUX : DE DÉBUTANT  
À AVANCÉ

ГРУППОВЫЕ  
ЗАНЯТИЯ

48 АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ!  
УРОВНИ: ОТ НАЧАЛЬНОГО  
ДО ПРОДВИНУТОГО

MODULES CORPORATIFS :  
UNE OFFRE VASTE ET  
PERSONNALISABLE, SELON  
LES BESOINS DE VOTRE  
ENTREPRISE

КОРПОРАТИВНЫЕ  
ЗАНЯТИЯ:  
ИНДИВИДУАЛЬНОЕ  
ПРЕДЛОЖЕНИЕ  
В ЗАВИСИМОСТИ  
ОТ ЗАДАЧ ВАШЕЙ  
КОМПАНИИ

MODULES INDIVIDUELS  
UN PROGRAMME ET  
UN RYTHME ADAPTÉS  
À VOS BESOINS !

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ  
ЗАНЯТИЯ  
ВЫБЕРИТЕ САМИ  
ПРОГРАММУ  
И ТЕМП ЗАНЯТИЙ !

на правах рекламы



moncontact@ccifr.ru  
+7 495 721 38 28  
www.ccifr.ru

**ПЯТЬ ПЛАТНЫХ ДОРОГ РОССИИ****М-4 «ДОН»**

Обход города Елец и села Яркино (330 км – 414 км)

**Основные характеристики объекта:**

Протяженность – 82 км

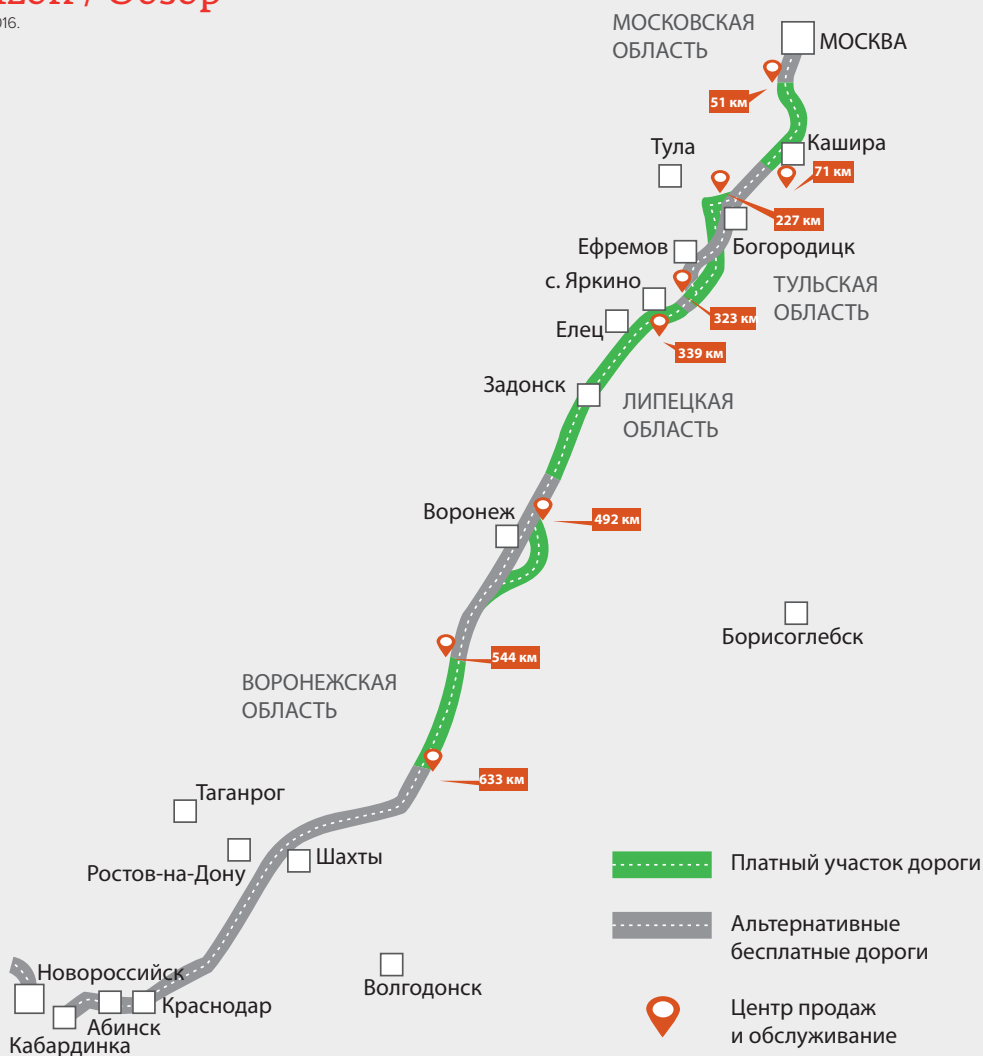
Число полос – четыре

Расчетная скорость – 120 км/ч

Участок трассы М-4 «Дон» 330,8 км – 414,7 км является скоростной автомобильной дорогой. Благодаря разделенным потокам встречного движения, отсутствию светофоров и примыкания второстепенных дорог в одном уровне расчетная скорость движения по данному участку – одна из самых высоких в России. На объекте действует открытая система сбора платы за проезд. Оплата проезда совершается один раз при пересечении пункта взимания платы (ПВП) и не взимается с пользователей, которые будут перемещаться в пределах платного участка, не проезжая через ПВП.

На участке внедрены элементы автоматизированной системы управления дорожным движением (АСУДД), которые обеспечивают сбор информации об обстановке на дороге, о погодных условиях, о работе наружного освещения и срочной оперативной информации. Это позволяет своевременно принимать решения, передавать информацию соответствующим службам эксплуатации дороги, при необходимости службам экстренной помощи, а также информировать пользователей дороги о скоростном режиме движения и возможных огра-

ничениях проезда посредством информационных табло, установленных на всем протяжении дороги. По всей длине платного участка автомобильной дороги также расположены стационарные телефонные аппараты экстренного оповещения специальных служб о возникновении экстренной ситуации.

**М-4 «ДОН»**

Участок 544 км – 633 км (Воронежская область)

**Основные характеристики объекта:**

Протяженность – 89 км

Число полос – четыре

Расчетная скорость – 120 км/ч

Участок автомобильной дороги М-4 «Дон» 544 км – 633 км был введен в бесплатную тестовую эксплуатацию после комплексного обустройства 20 октября 2015 года. В ходе обустройства качество дороги было доведено до высшей технической категории. Количество полос движения составляет по две в каждом направлении. Эксплуатация участка автомобильной дороги М-4 «Дон» 544 км – 633 км в платном режиме началась 9 ноября 2015 года.

Оплата проезда осуществляется на пунктах взимания платы, расположенных на 545-м и 620-м км автомагистрали. При движе-

нии в сторону Ростова-на-Дону на ПВП 545 км плата будет взиматься за 44,7 км пути до развязки на город Лиски. При выезде с платного участка на ПВП 620 км будет взиматься плата за оставшиеся 44,3 км.

Начало участка 544 км магистрали М-4 «Дон» находится в Новоусманском районе Воронежской области. Конец магистрали 633 км М-4 «Дон» расположен в Бобровском районе Воронежской области. Трасса на участке 544 км – 633 км проходит по трем районам Воронежской области – Каширскому, Бобровскому, Лискинскому. В составе дороги восемь транспортных развязок, три сельскохозяйственных переезда в разных уровнях и 38 примыканий в одном уровне (в том числе 25 съездов в поле). С 552-го по 553-й км на протяжении 500 м трасса проходит по улице Свободы в селе Каширское.



► ство компании стало присматриваться к иным формам сотрудничества и в итоге решило заключить с госкомпанией долгосрочное инвестиционное соглашение (ДИС). Сейчас «Автобан» реконструирует участки на трассе М-3 «Украина» (124 км – 173 км и 173 км – 194 км) на условиях контракта жизненного цикла, который предусматривает проектирование, строительство и эксплуатацию дорожного участка.

Новый и на сегодняшний день уже открытый для движения участок автодороги М-3 соответствует первой (высшей) технической категории. Он уже имеет по две полосы движения в каждом направлении. Впоследствии транспортные потоки здесь будут разделены барьерным ограждением, на всем протяжении будут установлены осветительные мачты. На участке не будет неудобных одноуровневых пересечений с пешеходными переходами и другими дорогами, вместо них будут обустроены безопасные переходно-скоростные полосы. То есть уже в 2017 году на трассе М-3 «Украина» появится участок, отвечающий всем современным требованиям по безопасности и комфорту.

Однако, несмотря на произошедшие изменения, Россия до сих пор находится на начальном этапе запуска платных дорог, считает Татьяна Кузьмина, операционный директор компании Geodis. Первая платная дорога появилась в стране 20 лет назад, но с тех пор их количество не сильно увеличилось. Так, при общей протяженности автомобильных дорог федерального значения около 50 000 км длина платных дорог составляет менее 1000 км.

В то же время следует отметить, что в разных странах соотноше-



Трасса М-4 «Дон»

ние платных и бесплатных дорог разное. Есть страны, например Франция, где доля платных трасс составляет более 90% от общей протяженности дорог. Тогда как в Великобритании есть только одна платная дорога.

Отзывы о качестве платных дорог также неоднозначны. Например, у руководителя российского департамента наземных перевозок компании Gefco Ирины Новиковой сложилось не очень хорошее мнение о российских платных дорогах. Она считает, что ее точку зрения разделяют многие автомобилисты. «Они и так вносят свой вклад в виде различных сборов и налогов, и вводят дополнительную плату, как они считают, несправедливо. Я вполне разделяю это мнение, поскольку увеличение количества сборов и других косвенных налогов, предназначенных для улучшения качества дорог и дорожной инфраструктуры, не приводит к заметным улучшениям на практике», – отмечает она.

Ирина Новикова также подчеркивает, что в западных странах

платные дороги помогают развитию дорожной инфраструктуры, и поэтому автомобилисты не задумываясь вносят справедливую плату по отношению к уровню доходов населения (0,01–0,12 €/км) и имеют возможность поддерживать развитие дорожной сети. «За рубежом тарифы за проезд по платным дорогам значительно ниже, несмотря на то, что качество дорог гораздо выше, чем у российских аналогов, и поэтому сборы не вызывают недовольства со стороны потребителей», – поясняет представитель Gefco.

По ее словам, в европейской практике платные дороги являются альтернативой бесплатным дорогам, качество которых также достаточно высокое. Различие между платными и бесплатными дорогами в Европе заключается в сервисе (обслуживающей дорожную инфраструктуру), разрешенном скоростном режиме, удобстве их использования.

Она уверена, что тот сервис, который свойственен платным дорогам за рубежом, в России отсутствует. «Платные дороги в нашей стране отличаются от бесплатных зачастую наличием забора и иногда незначительно лучшим качеством дорожного полотна. Для того чтобы расширять практику введения платных дорог, необходимо иметь повсеместно достаточную сеть бесплатных дорог хорошего качества и только потом создавать еще лучшую альтернативу, снижающую транспортную нагрузку на основных трассах», – полагает Ирина Новикова. ■



Трасса М-4 «Дон»



# Agenda de la CCI France Russie

## AVRIL

**22 avril.** Comité PR et communications. *Lieu : Locaux de la CCI France Russie.*

**26 avril.** Comité PMI-PME. *Lieu : Locaux de la CCI France Russie.*

## MAI

**17 mai.** Petit-déjeuner avec PricewaterhouseCoopers (PwC). *Lieu : Locaux de PwC, Office centre « White Square », Butyrsky Val 10.*

**26 mai.** Dîner des Directeurs généraux. *Lieu : Restaurant C.D.L.*

**25 - 27 mai.** Délégation au Kazakhstan.

**27 mai.** Conférence « Lutter contre la contrefaçon en Russie : conseils pratiques aux entreprises ». *Lieu : Hôtel Hilton Leningradskaja.*

## JUIN

**8 juin.** Conférence : « Le marché de l'e-commerce russe dans le contexte économique actuel » dans le cadre de la Semaine du retail russe avec le soutien du Comité Retail.

*Lieu : World Trade Center.*

**22 juin.** Conférence phare : « Bilan économique ». *Lieu à préciser.*

## JUILLET

**1<sup>er</sup> juillet.** Soirée Gala d'Été. *Lieu à préciser.*

**Pour plus d'informations, contactez-nous par e-mail :**  
[production@ccifr.ru](mailto:production@ccifr.ru)

**Ou par téléphone :**

**+7 (495) 721-38-28**

**CCI FRANCE RUSSIE**

CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE FRANCO-RUSSE



## MOBILISEZ VOS SPÉCIALISTES EN OPTIMISANT VOS OPÉRATIONS ! LE PORTAGE SALARIAL

- **UN SERVICE ADMINISTRATIF**  
Préparation des documents et traductions  
Rédaction de vos contrats
- **UN SERVICE MIGRATOIRE**  
Prise en charge des permis de travail et visas
- **UN SERVICE D'HÉBERGEMENT**  
Des locaux professionnels mis à disposition de vos salariés
- **UN SERVICE FINANCIER**  
Votre salarié est rémunéré en Russie par la CCI France Russie

## Календарь событий CCI France Russie

### АПРЕЛЬ

**22 апреля.** Комитет по PR и коммуникациям. *Место проведения: Офис Франко-российской торгово-промышленной палаты.*

**26 апреля.** Комитет по малому и среднему бизнесу. *Место проведения: Офис Франко-российской торгово-промышленной палаты.*

### МАЙ

**17 мая.** Деловой Завтрак с PricewaterhouseCoopers (PwC). *Место проведения: Офис PwC, Бизнес-центр «Белая площадь», ул. Бутырский Вал, 10.*

**26 мая.** Ужин Генеральных директоров. *Место проведения: Ресторан Ц.Д.Л.*

**25 - 27 мая.** Делегация компаний в Казахстан.

**27 мая.** Конференция: «Борьба с контрафактной продукцией в России: практические рекомендации для бизнеса». *Место проведения: Отель Хилтон Ленинградская.*

### ИЮНЬ

**8 июня.** Конференция: «Российский рынок e-commerce в текущей экономической ситуации» в рамках Недели Российского Ритейла при поддержке Комитета по розничной торговле. *Место проведения: ЦМТ, Москва.*

**22 июня.** Ключевая конференция: «Экономическая ситуация в России». *Место проведения уточняется.*

### ИЮЛЬ

**1 июля.** Летний Гала-вечер. *Место проведения уточняется.*

**Для получения более подробной информации вы можете связаться с нами по электронной почте:**

**[production@ccifr.ru](mailto:production@ccifr.ru) или по телефону:**  
**+7(495) 721-38-28**

[moncontact@ccifr.ru](mailto:moncontact@ccifr.ru)  
+7 495 721 38 28  
[www.ccifr.ru](http://www.ccifr.ru)

на правах рекламы



# DE L'ÉCRITURE À L'IMPRESSION EN PASSANT PAR LA PHOTOGRAPHIE !

**BROCHURE D'ENTREPRISE  
JOURNAL INTERNE, RAPPORT ANNUEL  
BEAU LIVRE, PHOTO ET VIDÉO**

**АГЕНТСТВО КОРПОРАТИВНЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ NVM:**

**РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ,  
РАБОТА С ТЕКСТАМИ И ПЕРЕВОД  
ДИЗАЙН, ВЕРСТКА, ПЕЧАТЬ  
ФОТО И ВИДЕО**

**РАБОЧИЕ ЯЗЫКИ:  
РУССКИЙ, ФРАНЦУЗСКИЙ, АНГЛИЙСКИЙ**



# MAXIMISEZ VOTRE VISIBILITÉ

ПОВЫСЬТЕ УЗНАВАЕМОСТЬ ВАШЕГО БРЕНДА



7<sup>e</sup> édition  
7<sup>oe</sup> издание

Date de publication :  
Дата выхода:  
**10.06.2016**

## RUSSIE-FRANCE

À L'OCCASION DU FORUM  
ÉCONOMIQUE INTERNATIONAL  
DE SAINT-PÉTERSBOURG  
DU 16 AU 18 JUIN

- 125 000 exemplaires en 3 langues : français, anglais, russe
- En partenariat avec les journaux *The Moscow Times*, *Vedomosti* et *Le Courrier de Russie*
- Distribution lors du Forum économique international de Saint-Pétersbourg

## НОВОСТИ ФРАНЦУЗСКОГО И РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

- 125 000 экземпляров на трех языках: русском, французском и английском
- В партнерстве с газетами *Vedomosti*, *The Moscow Times* и *Le Courrier de Russie*
- Распространение в рамках Петербургского международного экономического форума

EN COLLABORATION AVEC :  
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

**CCI FRANCE RUSSIE**  
CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE FRANCO-RUSSE  
ФРАНКО-РОССИЙСКАЯ  
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА

10 Milioutinski per. bât 1, 101 000 Moscou, [www.ccifr.ru](http://www.ccifr.ru)

**POUR TOUTE QUESTION, MERCI  
D'ÉCRIRE À L'ADRESSE SUIVANTE :  
ПО ЛЮБЫМ ВОПРОСАМ  
ОБРАЩАЙТЕСЬ ПО АДРЕСУ:  
[yulia.shapovalova@ccifr.ru](mailto:yulia.shapovalova@ccifr.ru)**