

# СТРАТЕГИЯ

## ОСНОВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ FESCO С 2022 ПО 2027 ГОД

### МАКРОСРЕДА



#### МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

- Резкое замедление глобального экономического роста в 2023 году до 1,7 %.
- Средний темп роста мирового ВВП на уровне 2,7 % до 2027 года.
- Снижение темпов мировой торговли из-за высокого уровня инфляции и смещения спроса с товаров обратно на услуги на допандемический уровень.
- В долгосрочной перспективе экономики Азии и Африки по темпам роста будут превышать экономики Европы и Америки.
- Ожидается появление новых лидеров по темпам роста экономики в Азии – Индия, Юго-Восточная Азия.
- Повышение уровня высокой неопределенности на мировых рынках из-за геополитической напряженности на Украине.

**1,4 млрд**  
**ЧЕЛОВЕК**

население Индии в 2022 году, что превалирует над населением Китая

**5,3 %**

прогноз роста экономики Китая в 2023 году из-за ослабления карантинных ограничений

**–1,3 п. п.**

снижен прогноз мировой экономики в 2023 году



#### РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА

- В 2023 году ожидается снижение ВВП России на 2,6 % в результате сокращения внешнего спроса (из-за санкций на российский экспорт и замедления роста мировой экономики).
- В перспективе до 2027 года ожидается медленный рост ВВП в диапазоне от 1,5 до 2,5 %.
- Основным драйвером роста экономики России станет потребительский спрос и процесс импортозамещения иностранных товаров и компонентов.
- Спад физических объемов российского экспорта в 2023 году замедлится, а с 2024 года начнется восстановление.
- Усиление интеграции российско-китайских отношений.
- Расширение сотрудничества со странами БРИКС.

**44 %**

доля Китая в импорте в России в 2022 году

**>50 %**

доля Китая в контейнерообороте России в четвертом квартале 2022 года

Прогноз экономики России имеет различные оценки:

- Министерство экономического развития Российской Федерации: **–0,8 %** в 2023 году, **+2,6 %** в 2024 году;
- World Bank: **–3,3 %** в 2023 году, **+1,6 %** в 2024 году



#### ДОЛГОСРОЧНЫЕ ТРЕНДЫ В КОНТЕЙНЕРНОЙ ЛОГИСТИКЕ

- Российские компании будут наращивать активы в интермодальной цепочке.
- Высокая нагрузка на логистическую инфраструктуру на восточном направлении.
- Рост логистических издержек, связанных с открытием новых логистических маршрутов.
- Рост распространения электронной логистики.
- Внедрение собственных IT-решений для более глубокой интеграции с клиентом.
- Усиление роли электронных площадок и логистических маркетплейсов.

#### Устойчивое развитие

- Рост требований по соблюдению принципов устойчивого развития со стороны клиентов и агентов.
- Отслеживание экологических требований и создание сервисов, максимально им соответствующих.
- Стимулирование изменений для соответствия принципам устойчивого развития по всей цепочке поставок.



#### МИРОВОЙ КОНТЕЙНЕРНЫЙ РЫНОК

- Мировой контейнерный рынок имеет высокую корреляцию с мировым ВВП и будет расти в среднем на 2,3 % ежегодно.
- Давление на цепочки поставок снизилось, но еще будет превышать допандемический уровень в 2023 году.
- На фоне слабой динамики мировой экономики ожидается профицит предложения судов и контейнеров.
- Мировые ставки фрахта и тайм-чартера судов стабилизируются на уровне – немного выше допандемического.
- Глобальное внедрение ESG-стратегии будет оказывать дополнительное давление на региональных перевозчиков, не имеющих достаточно ресурсов для перехода на более экологичные контейнеровозы.



#### РОССИЙСКИЙ КОНТЕЙНЕРНЫЙ РЫНОК

- После падения контейнерного рынка России в 2022 году ожидается медленное восстановление в среднем на 5 % ежегодно до 2027 года.
- Курс на выстраивание логистических цепочек на собственных активах будет активно поддерживаться российскими операторами.
- Усиление нагрузки на инфраструктуру на востоке России.
- Ожидается, что контейнерный транзит в ближайшие три года не восстановится до уровня 2021 года.
- Восстановление логистических маршрутов через порты Северо-Западного федерального округа может ожидаться в среднесрочной перспективе до 2025 года.
- Базовая индексация тарифов на грузовые железнодорожные перевозки и услуги инфраструктуры в 2023 году оценивается на уровне 8 %, в 2024 году – 7,1 %, в 2025 году – 4,6 %.

**–16 %**

снизился контейнерный рынок России в 2022 году

**14 %**

доля транзита в контейнерном рынке России в 2022 году



## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

Евразия – целевой рынок развития FESCO.

Факторы, определяющие Евразию как потенциальный рынок для Компании:

- рост экономик Китая, Индии и Юго-Восточной Азии;
- усиление фокуса России на азиатские рынки;

- сильный бренд FESCO в Евразии;
- развитие Трансарктического транспортного коридора;
- развитие торговли России со странами Центральной Азии – Узбекистан и Казахстан, и Ближнего Востока – Египет и Турция.

## МИССИЯ, ВИДЕНИЕ, ЦЕННОСТИ

Цель: мы хотим быть лучшим контейнерным логистическим провайдером для наших клиентов на территории Евразии.

Наше видение остается неизменным последние годы и отражает стремление фокусироваться на клиенте и его потребностях.

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

### ПРОЦЕССЫ

Для лучшего кросс-функционального взаимодействия внутри Компании мы непрерывно улучшаем бизнес-процессы через редизайн производственных систем и с помощью методов бережливого производства.

Показатели качества работы являются частью нашей системы мотивации. Настроенная система позволяет нам формировать цифровые решения и улучшать качество сервисов, удовлетворяя растущие потребности рынка.

Стратегической инициативой Компании в части улучшения процессов являются следующие проекты:

- Service Excellence, цель которого – повышение качества клиентского сервиса;
- онлайн-сервисы FESCO, которые позволяют оформить заявку на перевозку, получить информацию о перевозке в режиме 24/7.

### АКТИВЫ И НАДЕЖНАЯ СЕТЬ ПОСТАВЩИКОВ

Наши активы являются надежным фундаментом логистики наших клиентов. FESCO последовательно:

- оптимизирует парк железнодорожного подвижного состава;
- модернизирует и оптимизирует флот;
- наращивает парк фитинговых платформ, чтобы сохранить долю на рынке железнодорожных контейнерных перевозок и снизить зависимость от волатильности на рынке контейнерных перевозок, а также сохранить значимое присутствие в данном сегменте рынка;
- развивает собственные перевалочные мощности;
- расширяет терминальную сеть во всех регионах Российской Федерации.

## РЕШЕНИЯ

Важным элементом нашей стратегии является **расширение портфеля услуг**. Мы стремимся оказывать комплексные услуги с добавленной стоимостью, которые позволяют клиентам передавать на аутсорсинг логистическое сопровождение операций.

Такие услуги включают:

- мультимодальные перевозки;
- таможенное оформление;
- складские операции, ответственное хранение и кросс-докинг;
- перевозки сборных грузов в контейнерах LCL<sup>1</sup>.

Мы развиваем проектную логистику, которая позволяет использовать опыт перевозок проектных грузов и выстраивать долгосрочные отношения с EPC-подрядчиками и прямыми заказчиками.

Мы предлагаем комплексные логистические решения для лесной, горнодобывающей и сельскохозяйственной отраслей.

## ЛЮДИ

В то время как мы развиваем цифровые решения, наращиваем активы и формируем новые логистические продукты, люди FESCO являются сердцем Компании. Мы стремимся к тому, чтобы у них были инструменты и условия для того, чтобы они работали наилучшим образом.

Набор и удержание талантов остаются ключом к успеху FESCO.

## ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

### РАЗВИТИЕ ТЕРМИНАЛЬНОЙ СЕТИ В РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ

FESCO формирует опорную сеть контейнерных терминалов и логистических парков для усиления присутствия в регионах России и СНГ, повышения качества сервиса и предложения высокомаржинальных продуктов.

Ключевыми направлениями геоэкспансии являются Дальний Восток, Сибирь, Урал, Москва и северо-западные регионы.

### РАЗВИТИЕ СТИВИДОРНЫХ АКТИВОВ FESCO – ПОРТА ВЛАДИВОСТОК И ТЕРМИНАЛ ФЕСКО ГАЙДАМАК

Предпосылками развития являются сохранение ожиданий по усилению фокуса России на азиатский рынок.

Ожидание по усилению тенденций перетока спроса с европейских товаров на азиатские оправдало себя. Основными точками входа для азиатских товаров останутся порты Дальнего Востока России и сухопутные пограничные переходы с Россией.

Помимо импортных контейнерных и транзитных потоков, до 2027 года планируется рост экспорта за счет ввода крупных новых производств в России, ориентированных на азиатский рынок.

С учетом планов по сохранению лидерства порта Владивосток на российском рынке и рынке Дальнего Востока России необходимо увеличение мощностей порта Владивосток.

Принятая программа развития порта Владивосток до 2027 года предполагает:

- сохранение лидерства порта Владивосток по контейнерообороту среди стивидорных компаний России и Дальнего Востока России;
- сохранение доли рынка на Дальнем Востоке выше 42 %;
- поддержание загрузки порта Владивосток на уровне 80–90 %;
- комплекс мероприятий по увеличению мощностей порта Владивосток до 1,1 млн TEU к 2027 году.

Программа развития Терминала ФЕСКО Гайдамак предполагает создание современных и уникальных для Дальнего Востока России мощностей для перевалки зерна с использованием элеваторов в объеме более 400 тыс. т в год.

<sup>1</sup> От англ. less than container loaded – неполная загрузка контейнера.



## РАЗВИТИЕ МОРСКОГО СЕГМЕНТА

Основными стратегическими задачами морского сегмента FESCO являются:

- сохранение лидерства на Дальнем Востоке России в каботажных и внешне-торговых сервисах;
- увеличение объемов перевозок морскими сервисами на 30 % к 2025 году относительно уровня 2022 года;
- рост доли новой географии и бизнесов до 32 % в общем объеме морских сервисов FESCO;
- повышение эффективности использования флота и достижение среднего возраста судов до 15 лет.

## ГЕОЭКСПАНСИЯ

FESCO благодаря качественным логистическим решениям на ключевых направлениях расширяет географию бизнеса, проецирует имеющийся опыт и набор компетенций на новые регионы.

### ТУРЦИЯ

Товарооборот между Турцией и Россией в 2022 году достиг рекордных 60 млрд долл. США, что почти в два раза превысило объемы 2021 года.

Ожидается, что к 2027 году объем контейнерного рынка может составить 400 тыс. TEU

### ЮГО-ВОСТОЧНАЯ АЗИЯ

Объем торговли между Россией и Вьетнамом за последние пять лет вырос почти в два раза. Перестройка логистических маршрутов между Юго-Восточной Азией и Россией и, как следствие, рост перевозок через Дальний Восток России увеличивают потенциал экспансии FESCO на рынки Юго-Восточной Азии

### ИНДИЯ

Товарооборот между Россией и Индией за два года вырос более чем в три раза и составляет около 150 тыс. TEU с темпами ежегодного роста с 2016 года в 12 %

### СНГ (УЗБЕКИСТАН И КАЗАХСТАН)

В 2022 году Россия стала главным партнером Узбекистана по объемам торговли, которые составили 8,2 млрд долл. США (+40 % к уровню 2021 года)

## РОСТ ДОЛИ ПРОДАЖ УСЛУГ С ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТЬЮ

Развитие SCM<sup>1</sup>-сервисов и проектной логистики.

## УКРЕПЛЕНИЕ РЫНОЧНЫХ ПОЗИЦИЙ

Помимо использования возможностей от самостоятельного развития, FESCO сохраняет за собой возможности для стратегических партнерств с лидерами рынка, сделок M&A, получения синергетического эффекта.

Инструменты экспансии:

- формирование продуктовой линейки в странах с фокусом на Россию;
- работа через агента/представителя;
- формирование собственного офиса и партнерство с местными операторами;
- постановка активов (собственные суда, терминалы).

## РИСКИ

Реализация долгосрочных планов FESCO и достижение целевых индикаторов сопряжено с различными рисками, часть из которых выходит за рамки контроля Компании.

Реализация рисков может привести к фактическим событиям, которые значительно отличаются от изложенных выше ожиданий.

### Макроэкономика

- Экономический спад, например, вызванный геополитическими событиями или пандемией;
- протекционистские государственные меры;
- снижение объемов рынка и цен

### Комплаенс

- Регулирование, касающееся налогообложения, таможи, НДС, конфиденциальности данных;
- антимонопольное законодательство;
- санкционная политика

### M&A и неудачи интеграции

- Неудачная интеграция;
- неполная реализация синергии;
- высокие затраты;
- отсутствие экономии

### Инфраструктурные ограничения

- Ограничения на сети ОАО «РЖД»;
- задержка сроков расшивки узких мест на железной дороге

### IT-система и технологии

- Развитие собственных информационных систем, удовлетворяющих потребностям рынка;
- создание маркетплейсов

### Коммерческие инструменты

- Поддержание уровня культуры продаж;
- сохранение высокого качества сервиса

### Удержание и привлечение сотрудников

- Зависимость от высококвалифицированных управленческих команд и сотрудников с технической и операционной квалификацией на всех организационных уровнях

<sup>1</sup> От англ. Supply Chain Management – управление цепочкой поставок.