

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
22—24 мая 2014

Арена
МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТРАНСФОРМАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ
ПОЧТОВЫХ ОПЕРАТОРОВ — НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ
ЭКОНОМИКИ

22 мая 2014 — 14:00—15:15, Павильон 4, Конференц-зал 4.3

Санкт-Петербург, Россия
2014

Модератор:

Татьяна Столярова, Ведущая, телеканал «Россия-24»

Выступающие:

Михаил Евраев, Заместитель Министра связи и массовых коммуникаций
Российской Федерации

Клаус Зумвинкель, Исполнительный директор (1990—2008), Deutsche Post

Мингуан Лю, Вице-президент, China Post Group

Дмитрий Страшнов, Генеральный директор, ФГУП «Почта России»

Бишар Хуссейн, Генеральный директор, Международное бюро всемирного
почтового союза; глава, Всемирный почтовый союз

Т. Столярова:

Давайте начнем. Я рада приветствовать всех, кто пришел на панельную сессию «Почты России» на Петербургском экономическом форуме. Мы говорим о глобальных вызовах, которые стоят перед почтовыми операторами во всем мире, и о реформе «Почты России», которая в этом контексте будет сегодня обсуждаться.

Я очень рада приветствовать наших спикеров, позвольте мне их представить. Дмитрий Страшнов, генеральный директор «Почты России»; Михаил Евраев, заместитель министра связи и массовых коммуникаций Российской Федерации; Бишар Хуссейн, глава Всемирного почтового союза; Клаус Зумвинкель, президент Института экономики труда и исполнительный директор Deutsche Post с 1990 по 2008 год; Мингуан Лю, вице-президент China Post Group. Спасибо, что вы все пришли, и я приветствую всех гостей нашей сессии.

В наше время любому, кто услышит слово «почта», на ум приходит в первую очередь адрес e-mail. Почтовые операторы вынуждены меняться: все меньше приходит писем, все больше — посылок из интернет-магазинов. Мобилизация развития интернет-торговли приводит к взрывному росту в этой сфере, и для почтовых операторов очень важно занять долю в этой нише и в этом растущем сегменте.

Безусловно, ситуация вынуждает компании меняться. Вот маленький пример. Почта Канады в прошлом году заявила, что в течение пяти лет перестанет доставлять на дом письма и посылки, потому что несет многомиллиардные убытки. Почта США не доставляет по воскресеньям ничего, кроме того, о чем договорилась с Amazon (но это интернет-магазин, там другая история).

Конечно, в России — своя специфика, и здесь почта играет большую социальную роль. Вот несколько цифр, они очень показательны. Около 30% населения России живет в населенных пунктах, где менее 20 тысяч

человек. Банки туда не приходят: им это просто невыгодно. Там порой даже нет магазинов. Там вообще ничего нет, кроме отделения «Почты России». Сорок три процента пенсий доставляется через 42 тысячи отделений «Почты России». «Почта России» — это второй крупнейший работодатель в стране. В то же время это изношенная инфраструктура, и мы всё время слышим постоянные нарекания по срокам доставки. В общем, необходимость реформ сегодня очевидна.

Но давайте начнем с глобального обзора, и я хочу предоставить слово Бишару Хуссейну. Какие тенденции сейчас существуют в мире, какие вызовы стоят перед почтовыми операторами, и как Вы это видите?

B. Hussein:

Thank you very much for giving me the opportunity to speak first. May I take this opportunity first of all to thank Mr. Strashnov from the Russian Post for inviting me to this very important forum?

The topic of this panel today is the transformation of postal services globally, and the opportunities that come along with this. This is the core strategic vision and framework of the activities of the Universal Postal Union. You asked me about the challenges facing postal services today. There are many, many challenges. First of all, the Universal Postal Union constitutes 192 different networks: different countries with different social, economic, and political backgrounds; different levels of economic development; different languages; different systems. The challenge is to make all these different organizations work as a seamless, single entity. This is what we have achieved over the last 140 years. That is why, today, we have the biggest distribution and logistics network in the world.

So, the challenge is how to bring efficiency, how to transform the postal networks, all of us at the same time, and how to build synergies so that we are able to address the expectations of governments, societies, and also the customers, who are very critical for us. So, in summary, these are the big

challenges: technological challenges, managerial challenges, human resource capacity building challenges, standards, setting up procedures, monitoring the systems, transportation – it is really wide. But I am happy to say that all these challenges are being addressed, and I say with a lot of confidence that the postal service is still the leading network in the world that provides both 35social services to citizens and at the same time provides very competitive and commercial services to those sectors or segments of the countries that require these services.

Т. Столярова:

Спасибо за Ваше мнение. Продолжим дискуссию. Сейчас я хочу передать слово Михаилу Евраеву. Все-таки «Почта России» — государственное предприятие, и, конечно, очень важно понимать, как государство видит будущее компании, как она должна развиваться, должны ли быть какие-то компенсационные механизмы и вообще какая-то поддержка, и понимание, что с этим делать.

М. Евраев:

Спасибо большое, Татьяна. Добрый день, уважаемые коллеги. Очень приятно выступать на почтовой сессии Петербургского международного экономического форума, тем более что для меня Санкт-Петербург — это родной город, и это вдвойне приятно.

Если говорить про почту: год назад мы перешли к программе большой модернизации всей почтовой сферы в нашей стране, и эта модернизация идет по двум направлениям. Первое направление — это модернизация законодательства, и мы полностью пересматриваем все нормативно-правовые акты. Второе направление — это модернизация самого предприятия. В апреле у нас был почтовый коллапс, когда скопилось более 1 100 000 тонн необработанных международных почтовых отправок.

Это и послужило стартом для модернизации. Что сделано за прошедший год? Я, наверное, сначала скажу о законодательстве, а потом о предприятии.

Т. Столярова:

О том, что имеет отношение непосредственно к Вам.

М. Евраев:

Что удалось сделать, и куда мы идем? Если говорить про законодательство, то мы подготовили концепцию развития почтовой отрасли на десять лет и два законопроекта в развитие данной концепции: законопроект о почтовой связи и законопроект об акционировании «Почты России». Законопроект о почтовой связи уже прошел первое чтение в Государственной Думе, мы сейчас над ним очень плотно работаем, а вот законопроект об акционировании... Мы предполагаем, что уже в ближайшие недели он будет одобрен Правительством Российской Федерации и также внесен в Государственную Думу. Это очень серьезно изменит все, что происходит у нас в сфере почты.

Если говорить о концепции более содержательно, то мы, конечно, еще ищем ответы на некоторые вопросы. Например, один из самых сложных вопросов, с которым мы столкнулись, — это определить границы почтовой сферы: где у нас заканчивается почта и начинаются грузоперевозки. В почтовой отрасли сейчас выдано более 500 лицензий, и мы не имеем четкого понимания того, что дают эти лицензии и зачем они выдаются. Сейчас мы для себя четко прописываем: если мы считаем, что данную сферу необходимо лицензировать, то почему это необходимо делать и что это даст тем компаниям, которые получают почтовые лицензии.

Мы придаем большое значение созданию системы электронной почты в нашей стране. У нас ее не было, у нас ее нет на сегодняшний день, и мы

предполагаем, что она должна появиться, потому что это большой шаг вперед. Вы совершенно правильно сказали, что, когда говорят про почту, многие сразу думают про электронную почту.

Т. Столярова:

Кроме работников почты, наверное.

М. Евраев:

Да. Мы хотим, чтобы у нас, говоря про почту, имели в виду не только письменную корреспонденцию, посылки или мелкие пакеты. Мы, конечно, хотели бы, чтобы имели в виду в том числе и электронную почту. Создание крупной, серьезной электронной почтовой системы — одна из задач, которые стоят перед законодателями нашей страны и перед нашим предприятием.

Что касается предприятия, то за год было сделано очень много, и новый год явился серьезным тестом того, что произошло, потому что никаких коллапсов уже не было. Я думаю, что все коллапсы в сфере почтовой связи остались в прошлом. Сейчас происходит очень серьезная модернизация логистики. Были введены новые места международного почтового обмена, самый крупный из которых — в Москве. Очень важно, что началось изменение не только предприятия с точки зрения логистики, финансовой системы, но и началось серьезное увеличение зарплат на предприятии.

Для нас почта — это не только бизнес, это еще и огромная социальная сфера. Мы понимаем, что такое 350 тысяч человек, которые работают на данном предприятии. Это действительно второй работодатель в стране, 42 тысячи отделений. Кстати, из 42 тысяч отделений сейчас примерно 13,5 тысячи отделений убыточны. При помощи модернизации предприятия мы хотим снизить количество убыточных отделений в два раза, но не путем их сокращения, а путем их перевода в прибыльные. Сразу же уточню этот

момент. В той концепции, о которой я говорил, к 2018 году мы предполагаем увеличение заработной платы на предприятии в два раза, а увеличение производительности труда — в два с половиной раза. Это будет только начало. Мы хотели бы видеть «Почту России» современным предприятием с достойной заработной платой сотрудников, оказывающих качественные услуги.

Не могу не сказать буквально два слова про финансовые услуги, чтобы не отнимать времени у коллег.

Т. Столярова:

Это важная тема.

М. Евраев:

Это очень важная тема. Дело в том, что, как вы знаете, сейчас все переходят на карточки, и это не только российский тренд: это мировой тренд. Если «Почта России» не будет оказывать в своих отделениях в том числе банковские услуги, я думаю, она их просто потеряет. Поэтому в той концепции, которую мы подготовили, мы предполагаем создание «Почта-банка». Мы отдельно продумываем логистику этого создания, как это будет происходить, но в том, что это надо делать, для нас никакого сомнения нет, потому что мы внимательно проанализировали, что происходит с финансовыми услугами, и поняли, что без банковских инструментов эта сфера на почте просто не будет работать, и поэтому нам необходимо двигаться в этом направлении. Наверное, все мои коллеги подтвердят, что в других странах это происходило точно так же. Это не какая-то российская новелла: мы идем в мировом тренде.

Вот что я хотел рассказать. С удовольствием приму участие в последующей дискуссии.

Т. Столярова:

Спасибо за Ваше мнение, о международном опыте и почтовых банках мы еще поговорим.

Сейчас предоставлю слово Дмитрию Страшнову. Вы пришли на «Почту России» из бизнеса, и Вы, конечно, прекрасно знаете, как работают эффективные бизнес-модели. Но «Почта России» сейчас — это государственное предприятие. Как найти баланс между эффективностью, ее повышением и тем, как сохранить социальную роль почты? Это, наверное, сложный вопрос. Существует много проблем. Почту критикуют, но зачастую люди не знают реального положения вещей и видят лишь внешнюю сторону. На Ваш взгляд, в чем состоят основные проблемы, с чем они связаны, и как Вы будете их решать?

Д. Страшнов:

Действительно, «Почта России» — достаточно проблемный актив, несмотря на то, что это актив государственный, и мы считаем, что эта инфраструктура представляет собой действительно национальное достояние. Фактически сегодня она находится в положении, когда основные фонды изношены. Действительно, сотрудник, который работает на почте (уже было сказано, что это вторая по количеству сотрудников компания в стране), имеет достаточно низкий уровень заработной платы. Технологические решения, которые сегодня применяются в почтовых администрациях и почтовых операциях во всем мире, к сожалению, в «Почте России» отсутствуют.

Безусловно, с точки зрения бизнеса это серьезная проблема, потому что нужно пройти достаточно большой путь за очень короткое время. У нас нет возможности заниматься трансформацией почты на протяжении 10 или 15 лет. Я думаю, что основной рывок, будет сделан в три-пять лет. Наверное, самое важное и сложное — это изменение сознания сотрудников

почты, потому что почта на протяжении очень многих лет является государственным предприятием, которое тем не менее дотировалось, а большинство сотрудников проработало на почте больше 25 лет. Безусловно, необходимы определенные сдвиги в сознании — в сознании и высшего менеджмента, и среднего управляющего звена, и рядового сотрудника. Необходимо четко понимать, что от эффективности работы, от того, насколько компания может быть прибыльной, будет зависеть благосостояние каждого сотрудника.

Это процесс длительный, потому что компания инертна в силу своих масштабов, но неизбежный, и если мы сможем очень быстро отрегулировать какие-то технологические вещи, внедрить новинки и современные решения в этой области, то переход сознания на другой уровень потребует времени.

Как уже было сказано, не секрет, что почта в последние несколько лет — может быть, десятилетий — имела имидж компании неэффективной, неинтересной, неперспективной для карьеры. Это тоже нужно менять. Большой объем работы будет связан именно с персоналом. Я думаю, что похожие эволюции происходили и в других странах, и в Германии почта не сразу стала передовым предприятием, не сразу люди, которые работают на почте, стали гордиться тем, что они там работают.

Сейчас мы находимся на этапе утверждения стратегии, над которой работаем уже больше полугода. Сейчас тот самый период, когда необходимо еще раз на нее посмотреть и сделать ревизию основных элементов, основных направлений развития стратегии. Михаил Яковлевич упомянул о финансовом блоке. Сегодня мы видим, что за последние чуть более полугода ситуация на финансовом рынке в России изменилась, поэтому у нас есть возможность сделать корректировки, и я думаю, что мы предложим решения, более близкие к реальной ситуации. Тем не менее три основных блока в рамках стратегии — это услуги по доставке писем, услуги

по доставке посылок и экспресс-доставке и финансовые услуги. Это основные три столпа, на которых почта будет развиваться и в дальнейшем. Мы стараемся доработать стратегию по каждому направлению. Надеюсь, что в ближайшее время она будет окончательно принята в Правительстве, и это позволит нам серьезно ускорить процесс развития «Почты России». Спасибо большое, Таня. Я думаю, что по этому вопросу каждый готов и может высказаться. Коллеги, может быть, что-то подхватят.

Т. Столярова:

Вы говорили о почтовом банке. Не секрет, что на этот счет ведутся дискуссии, есть разные мнения, кто-то говорит: «Зачем он? Нужен ли он почте?» Мне кажется, в этом смысле очень хорошо привести показательные успешные международные примеры. Один из наших гостей — Клаус Зумвинкель, человек-легенда в этой сфере, который изменил и создал совершенно невероятную империю — Deutsche Post. Он руководил Deutsche Post 18 лет, и 18 лет он проводил эту реформу. Вот одна из цифр. Раньше они получали за рубежом 2% доходов, а сейчас это больше 50%. При этом все мы, наверное, помним и знаем, что государство и власти Германии создавали определенные условия для того, чтобы Deutsche Post смогла стать конкурентоспособной.

Я хочу предоставить слово Вам, Клаус. Хочется услышать Ваше мнение о том, какой была роль государства, что государство должно сделать и что оно может сделать сейчас для того, чтобы почта становилась эффективным предприятием, в том числе в контексте того, о чем Вы говорили про «Почту России».

К. Zumwinkel:

The state can do a lot for Russian Post. I think, in this transformation process, there are always two challenges. One is a political challenge, and the other is a

management challenge. On the political side, it is very difficult to keep the balance between the duties one allocates to a postal service, which is, in the international postal language, called universal service, like serving rural areas, et cetera, and then the decision of where the money comes from. And that is called, in the international postal language, reserved areas, or in not-so-polite language, monopolies. You need some areas where you get the money from to fund these universal services.

That balance has to be translated into regulation, into postal law, et cetera. That is not so easy, because there are so many interests. So that is challenge number one. In Germany, it was also not easy, but we had three postal laws until we finally got a very sound balance. Now everything is liberalized: for many years in Germany there has been free competition and Deutsche Post is not only strong enough but it is really strong; we are number one not only in Germany but worldwide – we are the largest transportation and logistics company.

The other challenge is on the management side. And on the management side, for a postal operation in transformation, like in Russia, just as it was for me 20 years ago in Germany, the number one objective is quality, and the number two objective is quality, and the number three objective is quality. This is order to gain the respect of the public, the owner, the state, the employees, and especially the customers. I mean, why can a letter not arrive from Moscow to your hometown St. Petersburg the next morning, 99% of the time? Or why can a parcel ordered on Monday not arrive on Tuesday, exactly between 18:00 and 20:00, when somebody who works during the daytime comes home? All of that is possible. You can see it in Germany. I mean, it is too early for Russia; you have to start more humbly in order to deliver the next morning in a big city. So, quality is one really big objective.

The other objective is to motivate 350,000 people. I can only say from my experience, you can motivate these people. Their skills are the same as – well, in Germany, I always said it was the same as Volkswagen or Siemens. It is the

same kind of distribution of people – very eager to do something and some lazy people, 2% on this side, 2% on that side. It is only the system that is educating the people to show some strange behaviour, maybe. So motivating the people with the right system, with the right leadership, I think is the main thing.

And then, quickly, mail is going down, but there are nice areas like direct mail that you can concentrate on and increase. Newspapers are going down; okay, you have to increase prices normally. All over the world, it is always a fight, and the media are strong. Politicians do not want to read in the newspapers that the postal service is increasing prices.

Then there are parcels; that is a growth area, online shopping. Naturally, with a huge network – for example, Russian Post has one – there have to be financial services to make use of this kind of infrastructure. What every retail unit wants is frequency, and you have, I do not know how many, I can only say that the German number is 2.5 million people going each day to a postal outlet. If you can sell financial products to them, that is a thing to do. It is tough. So those are three pillars, and all the other stuff can then come later.

So, a lot of challenges, but there are a lot of examples, not only in Germany but in other countries where they have done it, where they have privatized just part of their postal service. Portugal Post was privatized this year.

Т. Столярова:

Спасибо Вам, но я думаю, что мы сейчас дадим всем возможность высказаться, и потом продолжим дискуссию. В любом случае, когда мы говорим о том, что какой-либо почте нужна организация, или говорим про «Почту России», что нужно повышать зарплаты, — на все это нужны средства. Получается, что государство должно сделать принципиальный выбор: либо оно финансирует эти расходы (как это происходит, например, в США, и при этом почта США постоянно показывает убытки, последний раз это было два миллиарда долларов), либо дает почтовой организации

возможность зарабатывать, в том числе финансировать какие-то социальные услуги (например, подписку).

Конечно, эту тему невозможно обсуждать вне контекста Китая, потому что, например, в России доля почтовых отправок из этой страны постоянно растет. Сейчас на долю Китая приходится 40% отправок, и Китай — номер один в мире по объему входящей корреспонденции вообще. Кроме того, это крупнейшая экономика. Я хочу передать слово нашему гостю, господину Лю.

Почтовый банк был создан в Китае в 2007 году, а сейчас в этой стране он пятый по размеру после четырех крупнейших банков. На почте Китая работает 950 тысяч человек.

Я хочу спросить Вас, насколько важно было создать этот банк, что это дало, какие финансовые результаты, что вы имеете сейчас?

M. Liu:

Thank you very much for your question. I am very happy to be taking part in the St. Petersburg International Economic Forum, and I would also like to use this opportunity to tell you about reforms and about the state that China Post has been in over the last several years.

In 1998, we divided, or rather we split, electronic communication and mail. Then, as a unitary state enterprise, we continued to work until 2007, and then the Chinese Government took measures to divide state-owned assets and commercial assets, and we became a joint-stock company. This was in 2007, when we set up the Postal Savings Bank of China, and in 2009, we set up an insurance company. In 2010, we set up the China Postal Express and Logistics Company. In this way, we put a system in place with services sectors, which includes traditional post, then express mail, and financial services.

You just asked the question, what was the significance of setting up a bank for promoting the postal service in China? I suppose it played a great role. This

bank, you could say, had growing pains. The government certainly supported us. The postal service had several advantages within the country. We have the largest coverage of any network organization. An absolute majority of our units can attract deposits from our citizens, our public, and this is a very good advantage. This is something that any citizen, anybody who lives in China, understands: that they can go to the post office and then deposit money there, with a bank.

Our banks are in remote areas, in hard-to-reach areas. Traditional Chinese banks did not have this advantage, and they lost those clients. The government took note of this advantage, of this competitive edge, and helped us to address the shortage of financial services that are provided in these hard-to-reach areas. After that, we tried to develop this bank very intensely, and I would like to say that the revenue of this bank is the main portion of the revenue made by the corporation. Certainly, because of this revenue, we can improve the quality of traditional postal services. I suppose that would be my answer.

T. Столярова:

Спасибо Вам за Ваше мнение.

Я бы все-таки задала прямой вопрос, потому что когда представители «Почты России» говорят о банке, то порой это у нас воспринимается негативно: «Зачем, — говорят, — вам нужен еще и банк?» Хотелось бы, чтобы каждый выступающий ответил: а возможно ли сейчас существование эффективной почтовой организации без своего банка?

Клаус, начнем с Вас начнем, чтобы у нас получилась дискуссия.

K. Zumwinkel:

The post can exist, but very miserably.

T. Stolyarova:

And Mr. Hussein.

B. Hussein:

Well, really, postal banks, postal financial services: let me generalize and say that postal financial services have been with us for 150 years. This is not something that we just started today. Naturally, postal banks provide essential services where many, many other banks are not even present. That is number one.

Number two, the Doha Postal Congress, which was just adopted two years ago, has emphasized the need for innovation, for diversification of the products and services run by postal organizations, and banking services are an essential part of the postal services' business. In addition to this, many, many experiences from many different countries who have tried postal banks have shown that more than 60%, 70%, in some cases 80% of the revenues of the postal service are coming from those banks.

We are talking about e-commerce. The bank will complement that. The bank will be able to bring a much bigger advantage for a country because the millennium development goals we talk about here, the sustainable development goals which the whole United Nations is talking about here, the societies where people who are unbanked, billions of people who are out there who would not get access to banking services – this is infrastructure for people like that. Now, I am not just talking about the social services aspect of it, but the commercial aspect of it. The business of a bank: there is no reason why the postal service cannot do that. So I really think I would recommend and I would encourage every possible organization to have a postal banking service, and I would ask governments really to pay attention to this, because really, there is no reason why the postal service should not be able to have a banking service.

T. Столярова:

Спасибо Вам за Ваше мнение, господин Лю. В принципе, Ваш пример и те цифры, которые Вы называли, в какой-то мере и есть ответ на вопрос. Но все-таки: может ли почта сейчас эффективно существовать без почтового банка?

M. Liu:

I can answer your question like this: yes, the postal service can exist without a bank, but if it does offer a bank, then the postal service can provide better services for its customers. In our experience, we can say that if the post office has its own bank; it is good for the postal service, and it is good for the market too, and it is also very good for the customers.

In our experience, we can say that in many, many offices where conventional banks do not offer financial services, we have met the financial demands of our customers. We have provided convenience and services, and very many clients and the customers who make use of postal services can get conventional postal services, but also get financial services. So in our experience, we have seen that in the years since we have set up this bank and it has developed in our country, the very fact that we set up this bank has been good for the postal service, and for the market, and for the community.

T. Столярова:

Вопрос для Вас специальный, потому что Вы — представитель государства. Есть ли у нас в Правительстве, в Госдуме понимание того, как работает почта, и понимание всего того, о чем сейчас говорили очень уважаемые люди и профессионалы, в том числе того, что почте для эффективной работы нужен почтовый банк?

M. Евраев:

Спасибо. Вы знаете, когда мы подготовили концепцию развития почтовой отрасли, то одним из ее ключевых моментов был и остается полный отказ от бюджетной помощи, то есть от каких-либо бюджетных субсидий. Что это означает? Это означает, с одной стороны, что государство должно создать эффективные правила, а с другой стороны, что государство своими бюджетными деньгами не будет участвовать в работе почты, и почта должна стать самодостаточной организацией — эффективной, но (подчеркну, так как это очень важно) самодостаточной. Это означает, что такое важнейшее направление, как финансовые услуги, не может просто взять и уйти из почты, потому что это будет уже не та почта, которую хотело бы увидеть наше население. Если это учитывать, становится очевидно, что банковские услуги должны быть на почте представлены.

Дальше встает вопрос, как это может быть сделано. В первой версии подготовленного законопроекта была определенная смесь, как говорят, ежа с ужом, когда были прописаны почтово-банковские услуги. Только сейчас, после серьезных обсуждений этого вопроса, мы пришли к четкому пониманию того, что так это работать не будет. Должны быть отдельно почтовые услуги, отдельно банковские. Почта должна стать учредителем этого почтового банка, и банковские услуги должны оказываться именно как банковские услуги, то есть в том правовом поле, в котором оказываются все остальные банковские услуги. То есть отдельно юридическое лицо «Почта России», оказывающее почтовые услуги, и отдельно банк, учрежденный почтой, который оказывает банковские услуги в почтовых отделениях. Тогда совокупность этих двух юридических лиц даст тот эффект, на который рассчитывают и население, и Правительство. Правительство хочет видеть «Почту России» не как организацию, которая приходит за какими-то деньгами из бюджета, а как организацию, которая сама зарабатывает, оказывает качественные услуги и платит достойную заработную плату огромному количеству людей, работающих на этом предприятии.

Т. Столярова:

Дмитрий, каково Ваше мнение на этот счет? Какие услуги, как Вам кажется, мог бы предоставлять почтовый банк, если он будет создан «Почтой России»?

Д. Страшнов:

В рамках стратегии, как я уже сказал, почтовый банк является, наверное, основным драйвером финансовых услуг, которые мы сегодня предоставляем. Во-первых, для почты финансовые услуги — не что-то новое, почта уже более 100 лет занимается финансовыми услугами. Сегодня объем наличных средств, которые выдаются населению через почтовые отделения, составляет ежегодно порядка 3,5 триллиона рублей. Это сопоставимо с операционным объемом компании MasterCard в России. Удивительно, что до сих пор «Почта России» имеет достаточно большие финансовые потоки, не имея банковской лицензии. Кроме того, мы говорим об очень важном для нашего государства сегменте, в том числе социально важном: это пенсия. Сегодня почта доносит пенсии до пенсионеров: это почти 50% всех пенсионных бюджетов. Понятно, что новые пенсионеры приходят в эту категорию в основном с кредитными карточками, со счетами. Мы начинаем реально терять в этом сегменте, потому что мы не можем предложить им услуги, связанные с теми услугами, к которым они привыкли: это услуги уже банковские. Тех же пенсионеров, которые не имеют счетов и не знают, что делать с карточками, к сожалению, больше не становится — в силу определенных причин. Поэтому я считаю, что предоставление на почте банковских услуг — это колоссальный прорыв, очень важный элемент с точки зрения социальной поддержки населения страны.

На сегодняшний день проникновение банковских счетов в нашей стране находится на уровне всего 50%. В Западной Европе это 95—100%, в

Финляндии, если не ошибаюсь, 99,7%, в Германии — 98%, в Китае — практически 70%. Каким образом половине населения нашей страны предоставить финансовые услуги?

Как мы уже сказали, треть населения страны живет в населенных пунктах, которые для классических банков на сегодняшний день неинтересны, потому что идти туда экономически невыгодно. А почта там присутствует. Треть населения страны фактически не имеет или не будет иметь доступа к финансовым услугам. Это доля населения, которая живет в наличном мире. Я сегодня с утра присутствовал на сессии, посвященной безналичному обществу, и этот вопрос был упущен, потому что все говорили о том, что нужно переходить на электронные переводы для тех, кто уже имеет счета. О половине населения страны никто и не вспомнил.

Поэтому я думаю, что основная задача для государства — предоставить возможность получения финансовых банковских услуг всему населению по всей территории страны. «Почта России» может сыграть здесь серьезную роль. Мы присутствуем в каждом населенном пункте, даже там, где на сегодняшний день это экономически невыгодно. Мы не сможем оттуда уйти, потому что это серьезная социальная роль «Почты России». Для того, чтобы те самые 13,5 тысяч отделений, которые являются у нас планово-убыточными, сделать хотя бы безубыточными, их нужно наполнить дополнительными сервисами. Банковский сервис — один из тех элементов, которые позволят нам это сделать. Я надеюсь, что при принятии такого решения, если стратегия будет поддержана на уровне Правительства, выиграет не только «Почта России»: выиграет государство. Спасибо.

Т. Столярова:

Вы очень кстати заговорили о том, что все больше и больше пенсий в России переводятся на банковские карты, которые доставляются почтальоном. Абсолютно реальная история из жизни: в каком-то небольшом

поселке людям перевели пенсии на банковские карты. Только оказалось, что ни банкомата, ни банка в радиусе 100 километров нет. Бедные пенсионеры плакали и жаловались: «Что же нам делать, зачем нам эти карточки, здесь нет банка». При этом там есть отделение почты, и понятно, что это реальная ситуация.

Д. Страшнов:

Если позволите, я отвечу. Понятно, что открытие счета само по себе не делает человека счастливым. Есть еще несколько факторов. Счетом надо пользоваться, для этого там должны быть деньги. Другой немаловажный фактор: банковскую карточку надо где-то прокатывать. Поэтому, конечно, эквайринговая инфраструктура — это необходимый элемент для того, чтобы сделать наше общество и нашу экономику безналичными. Это не банкоматы, где люди могли бы снять наличные и уйти в cash, имея карточку и счет, а возможность производить безналичную оплату через мобильные терминалы, которые позволяют оплачивать с банковской карты. Это не такая дорогая и сложная история. Я думаю, что этот вопрос также входит в сферу государственного регулирования. И я думаю, что при четкой постановке задачи, с помощью регулятора и банковского сообщества, и если почта присоединится к этому сообществу, эту проблему можно решить достаточно быстро и эффективно.

М. Евраев:

Татьяна, буквально два слова. Отмечу три очень важных фактора, почему мы с коллегами пришли к пониманию того, что почте необходимы банки. Первое: у почты есть огромное количество отделений по всей территории страны, и эту инфраструктуру уже создавать не надо, она есть. Второе: у почты есть огромное количество (более 60 миллионов) человек, которые пользуются ее услугами, в том числе финансовыми, потому что всего у нас

активного населения порядка 100 миллионов человек. Это огромная клиентская база. И третье: через «Почту России» проходит большое количество социальных выплат. Это означает, что на почте есть большое количество остатков по счетам. И дополнительный фактор: многие люди хотят не приходить на почту и получать там деньги, а никуда не ходить, чтобы эти деньги перечисляли на карточку, и они автоматически могли бы ими пользоваться. Совокупность этих факторов дает однозначный ответ: да, нужно двигаться в этом направлении.

Т. Столярова:

Мне кажется, есть еще очень важный момент, который вызывает споры, пожалуй, везде, вне зависимости от страны. Как найти баланс между преимуществами и поддержкой, которую государство готово предоставить национальной почтовой компании, и антимонопольным законодательством? Хочется узнать международный опыт, чтобы увидеть примеры, как это работает. Господин Зумвинкель, насколько сложно Вам было? Как найти этот баланс?

К. Zumwinkel:

It was very hard. In the beginning, on the political side they were saying, “We from the government will not give you any money; help yourself. But this is our long list of universal service obligations.” Then, after long discussions and conceptual work, we found balance. The list of universal service obligations was a little bit shorter, and the list of where the money comes from also got a little bit shorter. Today, after, let us say, 18 years or so, the list of universal service obligations is still the same, but there is no funding at all. There has been a complete liberalization of the market.

So it depends where a postal organization is standing, at which stage it is in the process. And Russia is at the early stage. So a postal service needs some

protection, not protection by writing cheques – I would say that that is politically impossible from what I just heard, and that is the normal thinking of governments – but that one has protected areas or sometimes less universal services, so that one can strike a balance.

And the rest is detail. How many post offices? What about the social issues? Who pays the pensions of the old postal people? That is always a big hurdle in France and Italy. Who pays for it? The United States Postal Service is bankrupt just because of its pension liabilities. Congress always says, “Well, you pay it.” But they cannot pay it. So at the end of the day, the government has to pay it, but on the way there, the quality goes down and there is always bankruptcy, so to speak.

So it is very tough to find this balance, but a solid contract between the government authorities and the postal service has to be written on paper. I know how tough that is for a minister or for whoever fights for it, because the local governor or the local politician has only visions, but he does not give you any money – neither the minister nor the CEO of the postal service.

T. Столярова:

Господин Хусейн, Вы всё-таки обладаете глобальными сведениями о данном вопросе, что скажете Вы?

B. Hussein:

I think for me, the question is not whether, but how. First of all, the role of government is very important in creating and enabling conditions for the development and transformation of postal services and business. On the other hand, governments are signatories to a universal convention to ensure that universal service is provided. And they designate the postal operator to carry out that function. There are hundreds of thousands of post offices in rural areas that are loss-making – someone has to pay the bill. Now, either the government has

to pay that bill – and many governments do that, because they have to fulfil their social obligation – or if they do not do that, increasingly, the reason why they do not do that becomes a political issue.

They should be able to enable the postal organizations to develop other commercial services that will enable them to get the resources to be able to pay for this. Unfortunately, most of the time the post offices are caught up in a dilemma here. They are not provided with any funding or resources from the government, but on the other hand they are being hamstrung; their hands are tied, and they are not allowed to provide other services to the community. So, what does the government want? Someone has to foot this bill. My advice on this is really, if the government has the capacity to pay for universal services, they foot the bill. If they do not want to do that, free the management, give them the necessary legislation and regulation to enable them to provide a range of products and services, competitive commercial services like banking, like finance, and other things so that they can get the revenue and cover the costs themselves.

There are no two ways about it on these things. But most of the time, I find post offices and executives in a very difficult situation. Governments do not want to go on considering either this or that. So governments cannot have it both ways. This is my advice: either pay the bill or give the post office the mandate, the management independence, and the autonomy to come up with services that will be able to support them.

Т. Столярова:

Господин Лю, как это происходит в Китае, как вы там находите баланс между поддержкой государства, защищенным сегментом, компенсационным механизмом, который государство готово обеспечить, и антимонопольным законодательством?

M. Liu:

In China, the state subsidizes the postal service, but there are a number of conditions to be complied with. The state wants us to provide universal postal services very diligently, especially in rural areas and remote areas, and there is no way you can do that by calculating profits from these operations. They are necessary services that must be provided, whether or not they are economically viable.

At the same time, the government makes some allowances, permitting the postal service to conduct financial services, for instance, to compensate some of the losses that we bear. So, the government can calculate how big our losses are in providing services in remote areas, and it subsidizes accordingly. On the one hand, thus, we make every effort and use the advantages of our network to provide necessary services to the people. On the other hand, we receive subsidies from the government. This is the way we are able to perform our functions well.

T. Столярова:

Михаил, у нас власти к этому готовы?

M. Евраев:

Вопрос, заключается в том, к чему «этому», Татьяна. У нас есть проблема, которую мы понимаем, но решения пока не нашли. Проблема заключается в сбалансированности тарифа. О чем идет речь? Тариф, который утверждается, исходит из того, что есть крупные населенные пункты, где себестоимость данных услуг значительно ниже, и есть отдаленные населенные пункты, где себестоимость значительно выше. Тариф идет по некоей средней величине, которая балансирует между крупными и некрупными населенными пунктами, находящимися в отдаленной местности. Дальше получается так: когда органы власти начинают

размещать государственный заказ — а это зачастую происходит в конкурентной среде, — то при снижении стоимости (конкурентная среда всегда ведет к снижению стоимости), даже если выигрывает «Почта России» или кто-то другой, независимо ни от чего происходит это снижение — падение стоимости оказания услуг. Суммы, которые были изначально заложены в данном тарифе Федеральной службой по тарифам, вымываются, из-за чего почта начинает работать с убытком.

Встает вопрос, как решать данную проблему. Есть несколько возможных путей. Это и механизм формирования тарифа, и его уровень, и бюджетное финансирование (от которого, как я отметил, мы приняли решение отказаться), и варианты развития каких-либо других (финансовых или иных) услуг, которые будут покрывать данные убытки.

Есть целая совокупность вариантов, которые могут решать данную проблему. Один из них — вариант так называемого защищенного сегмента, монополизации почтовых отправлений со стороны государственного сектора. Мы к нему относимся крайне осторожно, потому что мы не хотели бы терять конкурентную среду, которая сложилась в отрасли. Нам очень важна «Почта России», это наше крупнейшее предприятие; но все-таки мы понимаем, что у нас есть отрасль, на которой еще достаточно большое количество игроков, и мы хотели бы, чтобы эти игроки тоже развивались, чтобы их становилось больше. Поэтому мы ищем выход из данной ситуации, чтобы и решить проблему, и сохранить конкурентную среду. Это сложный маневр, но мы сейчас заняты именно этим. Спасибо.

K. Zumwinkel:

That is exactly the issue. And some countries are solving that problem, not by differentiating the prices between rural areas and cities, because there are many reasons against doing that. So normally, tariffs are country wide, normally.

There could be one solution that Germany and other countries have implemented. They are saying, “You are a private operator; you only get a licence if you pay a fee for the universal service provided by the post office.” That helps, because if they concentrate only, let us say, on the big cities, they can undercut the prices of post office that you set. And then they lose the profitable business, and what is business? Businesses are, at the end of the day, working places. So sales is one word, but at the end of the day, they are working places. Otherwise, your CEO has to fire the people in Moscow or St. Petersburg. If they lose sales, they lose the workplaces. If they sit idle eight hours a day in a post office, I think society would not tolerate that.

So normally one does not differentiate the prices (for so many reasons that there is not enough time to discuss them). But sometimes you can say, okay, if somebody is operating in a city and does not fulfil any universal obligations, he or she has to pay for the operator – the post office – to fulfil this universal service obligation in rural areas. That is one example of a way out.

Т. Столярова:

Я думаю, на этот вопрос ответит генеральный директор «Почты России».

Д. Страшнов:

Коллеги, может быть, прокомментируют, это очень интересно.

Т. Столярова:

Конечно.

В. Hussein:

I want to highlight a point which we always miss when we discuss this topic. This is the creation of what is called a universal service fund. What this means, basically, is that every operator who is licensed in the country contributes a

certain amount of money to fulfil that obligation. But there is one other element hidden in this. Nobody determines the tariffs of the private operators in a country. They determine it themselves, number one. So every time an operator comes into a city like this, they do not have overhead costs; everything is okay; they can manage it and get their money. When they find their bottom lines, they can raise their tariffs and still get customers.

But for the post office, whose tariffs are predetermined and controlled and everything else, it becomes difficult for them again to raise their tariffs whenever and wherever they want to do that. So, we are talking about international practice. There are good examples of this in other places; I can share those with you. There needs to be a balance. Monopoly alone or self-service alone would not be able to provide the post office. They need to be able to have fair competition. The post office does not get fair competition in this aspect.

Д. Страшнов:

Скажу буквально два слова. Коллеги затронули совершенно правильный вопрос. Один из вариантов решения этой проблемы — определенный фонд универсального обслуживания, куда производят отчисления операторы, которые работают на этом рынке. Мы рассматривали для себя этот путь в качестве одного из приоритетов. Но на сегодняшний день у нас не складывается экономика, потому что, в силу неразвитости рынка почтовых услуг в Российской Федерации (я говорю сейчас не про предприятие «Почта России», а про остальных операторов), в силу неразвитости конкуренции на этом рынке, у нас недостаточное количество игроков и не такие объемы рынка, которые могли бы позволить при небольших отчислениях создать фонд универсального обслуживания, который решал бы эту проблему.

Если мы хотим ее решить, то размер отчислений будет таков, что окажется неподъемным для частных и коммерческих операторов. Поэтому, посчитав

все, мы опять вернулись к тому, что рассматриваем другие варианты. Может быть, будет какая-то комбинация вариантов.

Д. Страшнов

Кстати, у меня вопрос к Клаусу. Сколько приблизительно почтовых лицензий выдано в Германии? Насколько Вы это знаете?

К. Zumwinkel:

I've retired, so I don't know the specifics, but there are thousands.

Д. Страшнов

Можно, я переведу нашу дискуссию на себя?

Я думаю, очень многие из присутствующих уже поняли, что у «Почты России» такие же проблемы, как у большинства почтовых администраций во всем мире, и, в принципе, такие же возможности для того, чтобы сделать компанию процветающей, независимой от государственных дотаций. Самое большое отличие, которое есть на сегодняшний день у России, состоит в том, что уровень развития «Почты России» намного отстает от уровня развития антимонопольного законодательства в стране (и, соответственно, конкурентной среды). Мы не догнали антимонопольное законодательство, где-то прозевали, сбавили темп, и сегодня действительно очень сложно говорить о том, что нам необходимо пересмотреть какие-то элементы этого законодательства.

Безусловно, очень сложно и практически невозможно говорить о создании монополий на какие-то сегменты, поэтому сегодня в рамках дискуссии, в рамках подготовки закона о почтовой связи (это второе чтение, как сказал Михаил Яковлевич), нам необходимо быть максимально креативными, чтобы в этом законе заложить компенсационный механизм, который

позволит почте компенсировать те социальные обязанности, те затраты, которые она несет и, как мы понимаем, будет нести всегда.

Здесь, я думаю, всё действительно в руках не только сотрудников почты, но и государства. Мы очень надеемся, что закон, который будет принят в ближайшее время, позволит развиваться и почте, и всем игрокам на этом рынке в ближайшие 15-20, а может быть, большее количество лет.

K. Zumwinkel:

If I may, there might be another range of alternative measures or freedom for the postal service, if all that we discussed is very difficult to implement in the Duma or wherever: to give the postal service more flexibility in their cost reduction. So the normal answer from the political side would be that they have all the flexibility; I mean, they should just do it. But in the real world, normally – I do not know the situation in Russia – they do not have it. Can they fire people? Difficult. But, for example, even as a big network – I think you have 20,000 post offices? Forty thousand? So, I mean, I would say you could nearly halve the cost of these 40,000 offices by allowing them to have a franchise system. A franchise system means that you close a postal outlet, you know, with three, one, five, ten people, and you install a small post office in a local supermarket, a ‘mom and pop’ store, where there is one (I know the counter argument).

But even in cities, you can bring the postal activities into a supermarket if they are industrialized, if you have all the computer stuff, et cetera, et cetera; otherwise, you are dead. But if you have these kinds of electronic systems, you can do it. I do not have the exact numbers now for Germany. When we started to have the franchising system, I mean, everybody was against it; the customers said, “Well, we love the Post.” The political side said, “In my circle, where I have my voters, I need at least 110 postal outlets, dear postmaster, and I am positive that you should increase that number by 10%.”

But at the end of the day, the customers are more positive now about the franchise system than the old postal outlets.

Why? Because the old postmaster was decreasing the opening hours every year, because it cost so much. So they were decreasing the opening hours. When it is a supermarket, open, let us say, from 08.00 to 20.00, 12 hours, you increase the opening hours by 50% all over the country for all postal outlets.

So, in a nutshell, franchising is a very attractive cost reduction, and not only a cost reduction, but also an alternative which improves service and quality. But your postmaster has to get the freedom to do that; otherwise, one is discussing, and then the twenty-first century is over.

М. Евраев

Здравствуйте. Совершенно верно. Одно из направлений, которое мы хотели бы, чтобы было точно отражено в законодательстве, это возможность предоставления почтовых услуг на основе франчайзинговой схемы. Мы предполагаем, что это будет крайне распространено по всей территории страны.

Мы сейчас не ведем разговора об уменьшении количества отделений: мы договорились, что сохраним примерно то количество отделений, которое есть, но изменим формат их работы. Понятно, что если в населенном пункте живут пять человек, им не нужно, чтобы у них работала почта каждый день с утра до позднего вечера. Кроме того, есть передвижные отделения, которые мы предполагаем активно использовать, и другие варианты. Мы хотим очень серьезно подойти к модернизации всей структуры, и в то же время не потерять ту обеспеченность населения почтовыми услугами, которая есть сейчас.

Если говорить про цифры, хотелось бы назвать буквально одну маленькую циферку. Сегмент, который сейчас вымывается на универсальных услугах за счет снижения стоимости при конкурентной среде, составляет в виде

убытков для «Почты России» до трех миллиардов рублей ежегодно. Цифры примерно такого порядка. То есть почта несет убытки примерно на 100 миллионов долларов именно потому, что на рынке универсальных услуг есть конкурентная среда. Вопрос этой цифры мы сейчас и решаем для себя. Спасибо.

Т. Столярова:

Пора заканчивать нашу дискуссию, время заканчивается. Хотелось бы провести блиц-опрос, по два-три предложения. Назовите два-три ключевых фактора, которые делают работу почты успешной и эффективной.

К. Zumwinkel:

The number one key to success is to have a good understanding between the government side and the management side. Without good understanding, nothing is possible. Secondly, you need very aggressive – mentally aggressive – top management to tackle not only one area, the counters, the offices, but to tackle the heart of the postal service, the mail; and the growth area of parcels; and to have some financial services; and then in the global economy, to have some global links. If a letter leaves London for St. Petersburg, why can it not be there the next morning? With this type of aggressive thinking, then the only job to do is execution, execution, and execution.

В. Hussein:

As I mentioned there are three fundamentals. I have a vision for the UPO. You only see the difficulty of one country, and I have the responsibility of overseeing 192 different countries, so my problem is multiplied 192 times. Innovation, integration, and inclusion – these are the three I's that are very critical at the global level. Because you can be efficient in your country, you can do everything you want, but as long as you are international, when it goes beyond the border, it

gets blocked up or is not delivered. We say that the strength of a chain is as strong as its weakest link. So again, when you are looking at your own internal systems, improving efficiency, then your global network also is very critical. That has also to be proved. Thank you.

M. Liu:

As I said, first of all, the postal service should modernize in a very accelerated manner so that it can adapt to the changing demands of the market. Secondly, we should take every measure we can to improve the quality of services to satisfy these ever-changing demands and needs of our customers for communication services. Then we should enhance management, first of all, and increase revenue but cut costs at the same time.

M. Евраев

Я думаю, что три фактора. Первый фактор — это эффективные правила работы почты. Я имею в виду законодательство, которое должно существовать в стране и позволять предприятию развиваться и оказывать качественные услуги. Второе — менеджмент, команда, от которой зависит всё, потому что всё всегда упирается в людей. И третье: я совершенно согласен с прозвучавшим высказыванием о необходимости хорошего взаимодействия между командой, которая работает на почте, и органами власти. Такой симбиоз даст очень серьезный эффект. Я считаю, что этом плане у нас все будет в порядке, потому что у нас такое взаимодействие есть — очень хорошее, плотное, тесное. Мы можем спорить, но мы всегда приходим к общему пониманию, и у нас общие цели, общие задачи. Поэтому я думаю, что мы в этом плане обречены на успех. Вот на такой позитивной ноте хочется завершить. Спасибо.

T. Столярова:

Хочется в это верить.

Д. Страшнов

Со своей стороны, я скажу, как я вижу и какие критерии необходимы «Почте России», чтобы пройти путь столь необходимой для нее трансформации.

Первый основной фактор. Я думаю, что необходимо принимать очень много ключевых решений, очень непростых решений. Это закон, это решение о почтовом банке, которое требует вовлечения руководителей государства на самом высоком уровне. Поэтому мне кажется, что для «Почты России» очень важно иметь публичную позицию руководства государства. Думаю, можно назвать это по-другому: политическое спонсорство, дающее право «Почте России» меняться, принимать необходимые меры и предпринимать шаги для того, чтобы ситуацию коренным образом изменить. Это первое.

Дальше я перефразирую слова Клауса (execution, execution, execution). Нам, управленческой команде, которая находится в этом зале, очень нужно терпение и, безусловно, нужна удача. Спасибо.

Т. Столярова:

Я пожелаю всем присутствующим удачи в работе. Спасибо большое, что пришли, участвовали в нашей панельной сессии. У нас есть еще одно мероприятие — можно сказать, традиционное: это церемония гашения почтовой продукции. Это происходит в день выпуска продукции, посвященной каким-то знаменательным датам. Сегодня это открытие Форума в Санкт-Петербурге. На конверте изображены логотип Форума в русской и английской версиях и Дворцовая площадь. Нужно расписаться всем, потом поставить специальный штамп. Мы много сегодня говорили о деньгах. Я думаю, что в будущем это станет радостью для филателиста: все они будут в единственном экземпляре.

Д. Страшнов

Коллеги, я надеюсь, что многие присутствующие за круглым столом не в первый раз занимаются данной процедурой, поэтому я предлагаю подписать этот конверт. Пройдем по кругу, каждый конверт будет подписан всеми участниками нашего «круглого стола». Я так понимаю, у нас есть штамп, и мы погасим этот конверт, что придаст ему дополнительную ценность.