



Олеся Понорец,
старший консультант Roland Berger,
практика Транспорт и инфраструктура



Артем Закомирный,
принципал Roland Berger, практика
Потребительские товары и розничная торговля,
управление цепями поставок

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ НА РЫНКЕ ГРУЗОВОЙ ЛОГИСТИКИ: ВЫЖИВУТ ЛИ ТРАДИЦИОННЫЕ ОПЕРАТОРЫ?

Мы часто слышим о радикальной трансформации целых отраслей на примере рынка такси с появлением Uber, бронирования отелей с Booking.com и Airbnb или классических турагентств с Expedia. Что насчет рынка грузоперевозок? Грядет ли полная перестановка сил на рынке логистических операторов с приходом цифровых технологий? Компания Roland Berger отвечает на эти вопросы в рамках проведенного исследования рынка логистики совместно с Мюнхенским техническим университетом.

Грузоперевозки – очередной джекпот на повестке дня цифровой эпохи. По нашим оценкам, только в России рынок грузоперевозок оценивается в 7,7 трлн руб., из них, например, фрагментированные автоперевозки составляют около 2 трлн руб. Какую сколь угодно малую комиссию не прикладывать к этой цифре, получается приличная сумма, которая сейчас осе-

дает в руках экспедиторов, выполняющих роль связующего звена между грузоотправителями и перевозчиками, чья деятельность, по сути, достаточно стандартизирована, чтобы быть оцифрованной. Емкость рынка оправдывает проработку цифровых решений на поле грузоперевозок.

Мы провели интервью более чем с 300 компаниями в грузовой логисти-

ке, и 60% из них признают, что цифровизация актуальна уже сейчас. Крупные компании, как правило, видят ее актуальность в более коротком горизонте, в отличие от небольших компаний. При этом 35% отмечают в качестве основного риска цифровизации неактуальность текущей бизнес-модели.

Статистика подтверждает опасения игроков – цифровизация в логи-

Проникновение логистических стартапов



Рисунок 1. Примеры стартапов на рынке грузоперевозок. Источник: Roland Berger

Перспективные цифровые бизнес-модели на рынке грузоперевозок

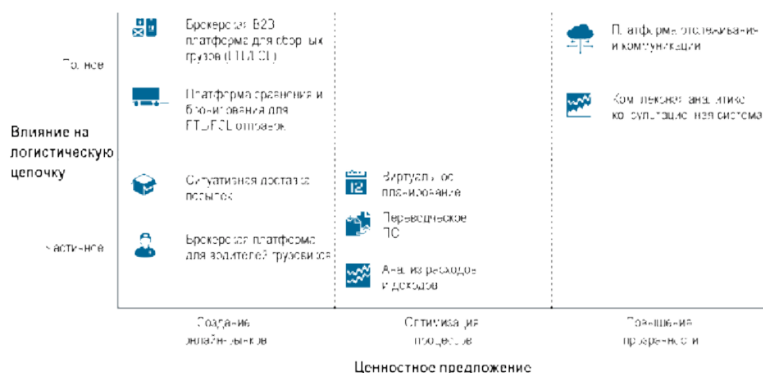


Рисунок 2. Привлекательные цифровые бизнес-модели на рынке грузоперевозок. Источник: Roland Berger

Платформы



Модель взаимодействия

➡ 1 Бронирование, оплата, рейтинг ➡ 2 Логистические услуги

Рисунок 3. Схема бизнес-модели цифровой платформы.
Источник: Roland Berger

стике идет на стороне стартапов, которых насчитывается тысячи. Важно, что ряд из них уже показывает серьезные осязаемые результаты деятельности (рис. 1).

Представители крупного логистического бизнеса в Европе стремятся подготовить свой бизнес к грядущим переменам и видят появление нескольких новых перспективных бизнес-моделей в логистике (рис. 2).

Взгляд в будущее – цифровые платформы как ключевой игрок цепочки поставок

Рассмотрев тренды в логистике, проведя многочисленные обсуждения с представителями логистического бизнеса, мы ожидаем, что все стандартизированные операции будут автоматизированы и оцифрованы, тем самым замещая обычный экспедиторский бизнес цифровыми платформами. Считаем, что все игроки отрасли будут эволюционировать по четырем типовым моделям:

- платформы, которые займут значительную долю текущего рынка стандартных транспортных услуг;
- операторы транспортных средств и инфраструктуры;
- специалисты, выполняющие сложные логистические задачи;
- поставщики, предоставляющие услуги в управлении данными, проведении транзакций, клиринга и др.

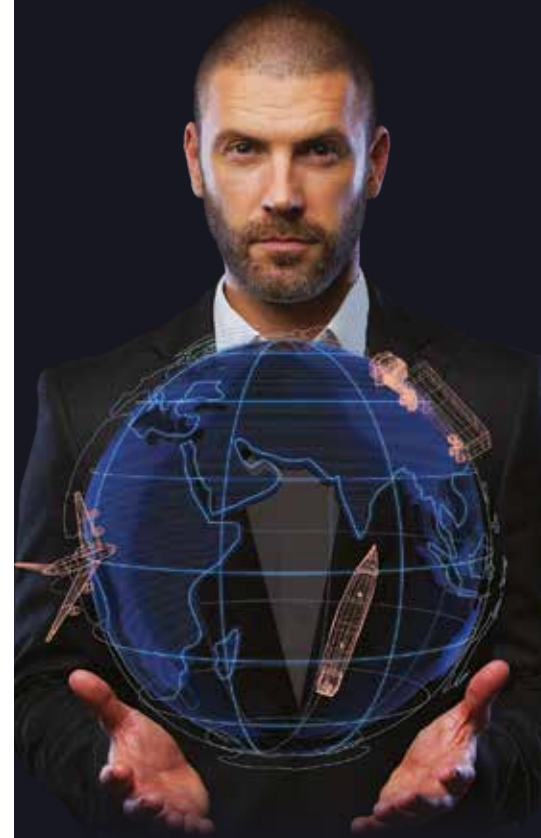
Платформы будут предлагать автоматизированные решения в области стандартных логистических операций (поиск груза, а/м, маршрутизация, документация) и привлекут стандартные

мелкие и средние заказы благодаря своей эффективности, гибкости и удобному интерфейсу. Клиенты будут направлять запрос платформе, осуществлять бронирование и оплату, в то время как платформа получит комиссию за бронирование. Система оценки и рейтингов в конце позволит постоянно улучшать сервис и делать его более удобным для клиентов (рис. 3). Мы считаем, что в дальнейшем во избежание цифровых войн платформы будут вынуждены диверсифицироваться.

Операторы, оставаясь собственниками/управленцами транспортных активов (инфраструктура, ТС), будут стремиться сохранить прямой контакт с крупными клиентами, предлагая выгодные цены. По средним и малым заказам они будут получать запросы от платформ, лишаясь части прибыли (рис. 4). Рынок операторов могут пополнить новые игроки, например в городской логистике, которая приобретает все большую значимость на фоне роста персонализации спроса – единичные партии, доставка тем же днем, гибкость в управлении заказами и т.д.

Специалисты займутся решением сложных задач, требующих знаний отраслевых цепочек поставок, предлагая единые решения с аутсорсингом логистических услуг. При этом часть задач они смогут выводить на аутсорсинг платформам или напрямую операторам (рис. 5).

Поставщики услуг поддерживают операторов, платформы и специалистов в оказании и оптимизации их услуг. Монетизация поставщиков может быть на основе подписки, платы по мере использования или комбинации



8(800)700-09-27

WWW.CARGOTENDER.RU

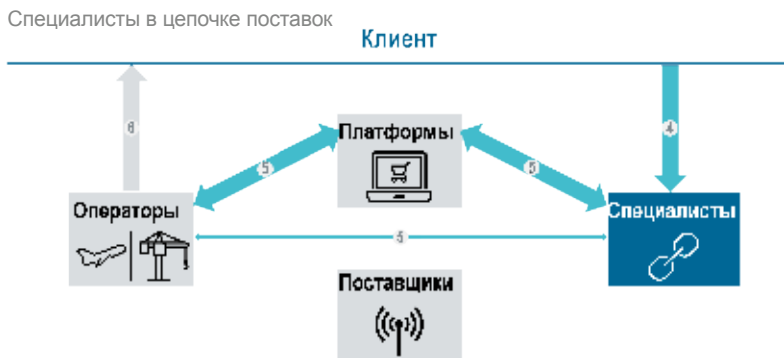
НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ В ПЕРЕВОЗКЕ ГРУЗОВ



Модели взаимодействия

- ➡ 1 Бронирование, оплата, оценка ➡ 2 Логистические услуги
- ➡ 3 Бронирование, оплата
- > Операторы будут получать заказы от платформ (➡) или напрямую (➡)

Рисунок 4. Схема бизнес-модели операторов.
Источник: Roland Berger



Модель взаимодействия

- ➡ 4 Бронирование, оплата 5 Аутсорсинг в основном через платформу
- ➡ 6 Логистические услуги

Рисунок 5. Схема бизнес-модели специалистов.
Источник: Roland Berger



Модели взаимодействия

- ➡ 13 Предоставление услуг клиентам 14 Сервис с оплатой по мере использования
- ➡ 15 Сервис с оплатой по подписке

Рисунок 6. Схема бизнес-модели поставщиков.
Источник: Roland Berger

ции этих моделей (рис. 6). Примеры кластеров поставщиков:

- данные (GPS-трекинг, маршрутизация, информация о ценах);
- транзакции (платежи, сбор);
- оформление (таможенное оформление, обработка документов);
- ПО (интерфейсы данных, перевод, оптимизация).

Как выбрать свой путь в эпоху цифровой логистики?

Что делать существующим операторам, как адаптироваться к цифровым трендам? Наш опыт показывает, что для выбора целевой модели необходимо ориентироваться на текущее позиционирование логистической компании: например, портфель услуг, клиентская база, корпоративная культура, партнерская сеть, ноу-хау, структура активов, размер и география и т.д.

При этом важно отметить, что одно из уникальных предложений платформы – ее независимость и рыночность, поэтому создание платформ при отдельных компаниях маловероятно. Участниками здесь могут быть сообщества экспедиторов, клиентов, технологических компаний, новые независимые игроки (рис. 7).

Когда мы спрашиваем логистические компании, с какими трудностями они сталкиваются на пути к цифровой трансформации, большинство отмечают нехватку ноу-хау (77%), что вполне объяснимо. Однако не менее значимую роль играет непринятие руководством актуальности цифровых перемен – 60% опрошенных отмечают отсутствие стратегического решения и поддержки руководства по вопросам цифровой трансформации.

Российский рынок – не исключение

Российский рынок уже становится площадкой для появления новых цифровых продуктов и решений: например, это запуск тендерной онлайн-площадки CARGOTENDER, платформы Deliver.ru (ранее I Can Deliver) в прошлом году в качестве виртуального экспедитора или платформы Go Cargo от X5 Retail Group.

- Одновременно местный рынок характеризуется рядом особенностей:
- непрозрачностью и неэффективностью транспортного рынка (99-е место в мире по показателю работы транспортно-логистической сферы – индекс LPI), обусловленных:
 - значимостью неформальных отношений для эффективной организа-

ции интермодальных и международных грузоперевозок;

- фрагментированностью сегмента автоперевозок. Валовая маржа составляет 20–30% (в ЕС <10%), существуют многочисленные компании-посредники для оптимизации налогообложения;
- низкой утилизацией транспортных средств – уровень варьирует по типам компаний от 30 до 60% и более;
- географической неравномерности перевозок: высокая доля порожнего пробега на направлениях восток-запад. Тарифы на перевозку туда-обратно могут отличаться в диапазоне 20–100% и более.

Эти особенности могут восприниматься не только как ограничения, но и как возможности для развития цифровых решений. Например, цифровые платформы могут позволить консолидировать большой объем перевозок, давать возможность аналитики больших данных, повышая прозрачность рынка, предлагать более оптимальный маршрут ТС и водителя, благодаря автоматизации оптимизируя размер парка и улучшая загрузку ТС.

Кто будет основным драйвером цифровой трансформации грузоперевозок

Гипотезы о распределении ролей в логистической отрасли



Рисунок 7. Распределение текущих ролей в будущей экосистеме логистической отрасли (гипотезы).

Источник: Roland Berger

в России и появится ли ключевой игрок на этом рынке – вопрос открытый. Однако карта потенциальных заинтересованных лиц очень широка (рис. 8).

Подводя итог, мы видим, что рынок грузоперевозок также попадает под влияние цифровых трендов, и конечная конфигурация рынка логистических операторов существенно изменяется.

Эти тенденции глобальны, и российский рынок не является исключением. На наш взгляд, очевидны целесообразность и актуальность своевременной рефлексии текущих логистических компаний на тему видения своей конкурентоспособности на арене с новыми типами игроков и требованиями клиентов.

Экосистема игроков российского логистического рынка

Что будет фактором успеха?

- > Возможность интеграции партнеров
- > Техническое решение
- > Доступ к клиенту
- > Административный ресурс
- > Доступ к финансированию



Рисунок 8. Экосистема игроков российского рынка грузоперевозок.

Источник: Roland Berger