

# ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА В ИЗМЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ ВОЗВРАТ НА ПУТЬ ПРИБЫЛЬНОГО РОСТА



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group (BCG) — международная компания, специализирующаяся на управленческом консалтинге, ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса. Нашими партнерами являются частные, государственные и некоммерческие организации во всех отраслях и регионах мира. Вместе мы работаем над тем, чтобы выявить наилучшие возможности создания стоимости, найти оптимальные решения важнейших задач и преобразовать бизнес. Наш подход индивидуален: глубокий анализ динамики развития компаний и рынков сочетается с тесным сотрудничеством на всех уровнях управления компании клиента. Такой подход обеспечивает нашим клиентам устойчивое конкурентное преимущество, эффективность организации и долгосрочные результаты. Созданная в 1963 году, сегодня компания BCG имеет глобальную сеть из 85 офисов в 48 странах. Более подробную информацию можно найти на нашем сайте [www.bcg.com](http://www.bcg.com).

В России BCG работает с 1990 года, офис в Москве был открыт в 1994 году. Компания BCG в России сотрудничает с крупнейшими организациями во всех отраслях экономики страны. Дополнительную информацию можно найти на нашем глобальном сайте [www.bcg.com](http://www.bcg.com) и (или) российском сайте [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).



# ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА В ИЗМЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

ВОЗВРАТ НА ПУТЬ ПРИБЫЛЬНОГО РОСТА

ЙЕНС РИДЛЬ

ХЕЙДИ ФАРАГ

ДОРОТА КОРЕНКЕВИЧ

# СОДЕРЖАНИЕ

- 3 РЕЗЮМЕ
- 7 ПРИБЫЛЬНЫЙ РОСТ – ИЛЛЮЗИЯ
- 9 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЫНКА
  - Рост не привел к высокой рентабельности
  - Значительное различие показателей эффективности между сегментами рынка
  - Значительное превосходство над конкурентами
- 21 КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА
  - Успех во всех сегментах
  - Передовая практика в автомобильном транспорте
  - Уникальные подходы в экспедировании грузов
  - Отличительные черты контрактной логистики
- 29 ОПЕРЕЖАЯ ГЛОБАЛЬНЫЕ МЕГАТРЕНДЫ
  - Шесть важнейших глобальных тенденций
  - Последствия для компаний в ключевых сегментах
- 35 НАЧАЛО ПУТИ
- 37 ПРИМЕЧАНИЯ ДЛЯ ЧИТАТЕЛЯ

# РЕЗЮМЕ

**П**ОЧЕМУ НЕКОТОРЫМ транспортно-логистическим компаниям удалось совместить уверенный рост с высокой рентабельностью, в то время как для других это остается труднодостижимой целью? Чтобы найти ответ на этот вопрос, The Boston Consulting Group провела отраслевой анализ важнейших показателей эффективности, дополнив его детальным анализом бизнес-сегментов и отдельных компаний. В отчете «Транспорт и логистика в изменяющемся мире: возврат на путь прибыльного роста» представлены результаты нашего анализа, а также факторы, имеющие решающее значение для достижения более высокой рентабельности в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

**Несмотря на стабильный рост выручки в последние годы, только небольшому количеству транспортно-логистических компаний удалось добиться увеличения прибыли.**

- BCG провела анализ выручки и маржи (рассчитываемых на основании размера прибыли до уплаты процентов и налогов, или EBIT) около 500 международных транспортно-логистических компаний. Мы установили, что объемы выручки и средняя маржа по EBIT росли почти одинаковыми темпами с 2005 по 2007 год включительно. Затем небольшой разрыв между двумя этими показателями стал непрерывно увели-

чиваться. К концу 2014 года рост выручки составил 22%, в то время как маржа по EBIT выросла всего на 2%.

- Компании, которым удается совмещать уверенный рост и высокую рентабельность, имеют две отличительные черты: они понимают факторы успеха и связанные с ними лучшие практики, которые являются критически важными для максимизации их прибыли в современных условиях рынка. Такие компании активно позиционируют себя и используют возможности, которые возникают благодаря глобальным тенденциям, вызывающим коренные изменения в мировой экономике, таким как урбанизация и цифровизация.
- Чтобы войти в число лидеров по показателям эффективности, многим транспортно-логистическим компаниям будет необходимо произвести коренную смену парадигмы — от роста во имя роста как такового к поиску направлений роста, обеспечивающих высокую рентабельность в условиях все более сложной и конкурентной бизнес-среды.

**Наш отраслевой анализ показал сравнительно низкие уровни рентабельности, измеряемой с точки зрения прибыли на задействованный капитал (ROCE) и совокупного акционерного дохода (TSR).**

- Показатель ROCE для рынка логистических услуг в рамках транспортной отрасли с 2011 по 2015 год включительно составил 10,1%, поставив данное направление на 18-е место в рейтинге по созданию стоимости Value Creators 2016, публикуемом BCG. Показатель ROCE для транспортно-логистического рынка был у нижней границы диапазона показателей средневзвешенной стоимости капитала (от 9 до 12%) среди рынков, включенных в исследование.
- В течение пятилетнего периода с 2011 по 2015 год включительно годовой TSR по транспортно-логистическим компаниям составил в среднем 11,4%, что также ниже среднего показателя по рынкам, включенным в исследование.

#### **Показатели эффективности бизнес-сегментов существенно различались.**

- Транспортно-логистические компании могут быть разделены на 16 сегментов по видам предоставляемых услуг. Эти сегменты, в свою очередь, могут быть объединены по фондоемкости в четыре категории: логистическая инфраструктура, перевозки, логистические услуги и логистический консалтинг.
- На рынке транспортно-логистических услуг объемом 2,7 трлн евро преобладает направление перевозки с совокупным объемом выручки по сегментам в размере 2,3 трлн евро. Совокупная выручка сегментов инфраструктуры от обслуживания сегментов перевозки составляет 257 млрд евро. Рынок логистических услуг (объемом 658 млрд евро) составляют поставщики услуг транспортной экспедиции и контрактной логистики. Еще только формирующийся сегмент логистического консалтинга составляет менее 1% от общего объема рынка транспортно-логистических услуг.
- Прогнозируемые номинальные совокупные темпы годового роста (CAGR) большинства сегментов

с 2014 по 2018 год включительно составляют от 4 до 7%. Ожидается, что сегмент логистического консалтинга будет иметь наивысший показатель CAGR в размере 9%. Тенденция к передаче услуг на аутсорсинг будет продолжать способствовать росту объемов логистических услуг – почти 7% в сфере контрактной логистики и почти 5% в сфере транспортной экспедиции на автомобильном и железнодорожном транспорте. Согласно прогнозам, воздушный и морской транспорт будут иметь низкие показатели CAGR в размере немногим более 2%, а прогноз CAGR для смежного сегмента транспортной экспедиции составляет 1%.

- Рассмотрев в совокупности перспективы роста и коэффициент рентабельности активов (ROA), мы установили, что наиболее привлекательными сегментами являются логистический консалтинг, CEP (сегмент курьерской доставки, экспресс-доставки и доставки посылок), региональных терминалов и железнодорожного транспорта (за пределами Европы). Все остальные сегменты не покрывают стоимости капитала. Несмотря на то что сегменты в рамках логистической инфраструктуры, такие как собственники железнодорожной инфраструктуры, портовые администрации и складские предприятия, как ожидается, будут иметь высокие темпы роста, их рентабельность остается ниже стоимости капитала. Сегментами, испытывающими наиболее сильное давление, как с точки зрения роста, так и ROA, являются сегменты морского и воздушного транспорта, а также доставки почтовых отправок.

#### **Анализ на уровне компаний показал, что достижение высоких показателей рентабельности возможно в масштабах всего транспортно-логистического рынка.**

- У девяти из 16 сегментов средневзвешенный показатель ROA был выше средневзвешенного показателя ROA по рынку, который составляет 4,6%.

- Средний разброс показателей ROA у игроков из сегмента инфраструктуры был меньшим, чем у игроков из сегмента перевозки, что указывает на то, что более высокая фондоемкость инфраструктурных предприятий оказывает выравнивающее действие на рентабельность. Большой разброс в значениях показателя ROA у игроков сегмента перевозки объясняется существенными различиями в базах активов, тарифных планах и операционной эффективности. В рамках категории логистических услуг разброс показателей ROA у игроков контрактной логистики был больше, чем у обоих типов транспортно-экспедиционных компаний.

**Для достижения прибыльного роста компаниям всех сегментов транспортно-логистического рынка необходимо адаптировать свои традиционные бизнес-модели к изменяющимся условиям рынка.**

- Для повышения эффективности компаниям всех сегментов необходимо оптимизировать организационную структуру и стремиться выделиться на фоне конкурентов за счет своих компетенций в сфере IT, использования «больших данных» и цифровизации, привлечения лучших кадров, динамического ценообразования и сбалансированного бизнес-портфеля.
- Автотранспортным компаниям необходимо разработать структуру операционной деятельности и повысить общую эффективность и производительность своей сети, а также усовершенствовать систему управления пропускной способностью сети для получения максимальной выручки от парков транспортных средств. Им также необходимо усовершенствовать свои компетенции в сфере управления тендерами и контрактами, сосредоточив свою деятельность на наиболее привлекательных с точки зрения клиентов отраслях и рынках.
- Транспортно-экспедиционным компаниям необходимо достигать эффекта

масштаба на каждом маршруте (или по каждой «операции») и планомерно внедрять автоматизацию процессов в целях снижения затрат. Они могут выделяться на фоне конкурентов, обеспечивая сквозной режим высококачественного обслуживания и используя эффективный персонал в области продаж.

- Поставщикам услуг контрактной логистики необходимо разработать стандартизированные и индустриально-ориентированные предложения, которые могут быть адаптированы в соответствии с потребностями клиентов. Им также необходимо выбрать отраслевые сегменты и регионы, на работе с которыми будет сосредоточена их деятельность. Построение долгосрочных отношений и лидерство в области инноваций будут иметь исключительно важное значение для сохранения конкурентного преимущества.

**Транспортно-логистические компании также должны быть готовы к шести глобальным тенденциям: быстрому росту развивающихся рынков, урбанизации, устойчивому развитию, перегрузке и дефициту мощностей инфраструктуры, электронной коммерции и цифровизации.**

- Для того чтобы быть конкурентоспособными в условиях «двухскоростного мира», компаниям необходимо уделять особое внимание разработке предложений, нацеленных на рынки Африки, Азии и Латинской Америки, а также стремиться развивать отношения с представителями новой волны конкурентов, претендующих на глобальное лидерство.
- Совершенствование городской логистики и комплексное обслуживание транспортных узлов будут иметь решающее значение для обеспечения многогранных потребностей густонаселенных мегаполисов.
- Для выполнения задач устойчивого развития автотранспортные компании,



например, могут заменить свои устаревшие парки на топливосберегающие транспортные средства, а также разработать предложения, помогающие клиентам уменьшить их углеродные выбросы.

- Логистические инфраструктурные компании могут сыграть ключевую роль, помогая клиентам преодолевать инфраструктурные ограничения, в том числе на некоторых рынках по повышенным ценам.
- Стратегии «последней мили» и инновационные услуги по выполнению заказов помогут компаниям использовать возможности роста в сфере электронной коммерции.
- Меры по цифровизации должны быть сосредоточены на использовании «больших данных», аналитике и автоматизации процессов в целях снижения затрат, а также на разработке решений на основе цифровых платформ в области транспортной экспедиции.

**В своем стремлении преодолеть нынешние трудности и обеспечить достаточную рентабельность своих базовых активов транспортно-логистические**

**компании должны оценить свое текущее положение и приоритеты для дальнейших действий.**

- Транспортно-логистические компании должны оценить свою операционную эффективность, результативность своего персонала в области продаж, а также способность повышать акционерную стоимость.
- Для многих компаний путь назад к прибыльному росту в долгосрочной перспективе должен начинаться с критической оценки их текущей бизнес-модели. Например, руководители должны оценить возможности, вытекающие из глобальных тенденций, а также их потенциальное влияние на ценностное предложение и операционную модель компании.
- Все транспортно-логистические компании могут выиграть от возможности сочетания быстрого роста с высокой рентабельностью. Победителей будет отличать способность понимать и внедрять практики, способствующие достижению высокой эффективности как в текущих рыночных условиях, так и в условиях изменяющейся бизнес-среды завтрашнего дня.



# ПРИБЫЛЬНЫЙ РОСТ – ИЛЛЮЗИЯ

**Х**орошие или плохие сейчас времена для рынка транспортно-логистических услуг? Рынок значительно вырос с начала нового тысячелетия, и большинство сегментов восстановились после финансового кризиса 2008 года, имея хорошие перспективы роста. Однако, несмотря на уверенный рост выручки, только небольшому количеству транспортно-логистических компаний удалось добиться увеличения прибыли.

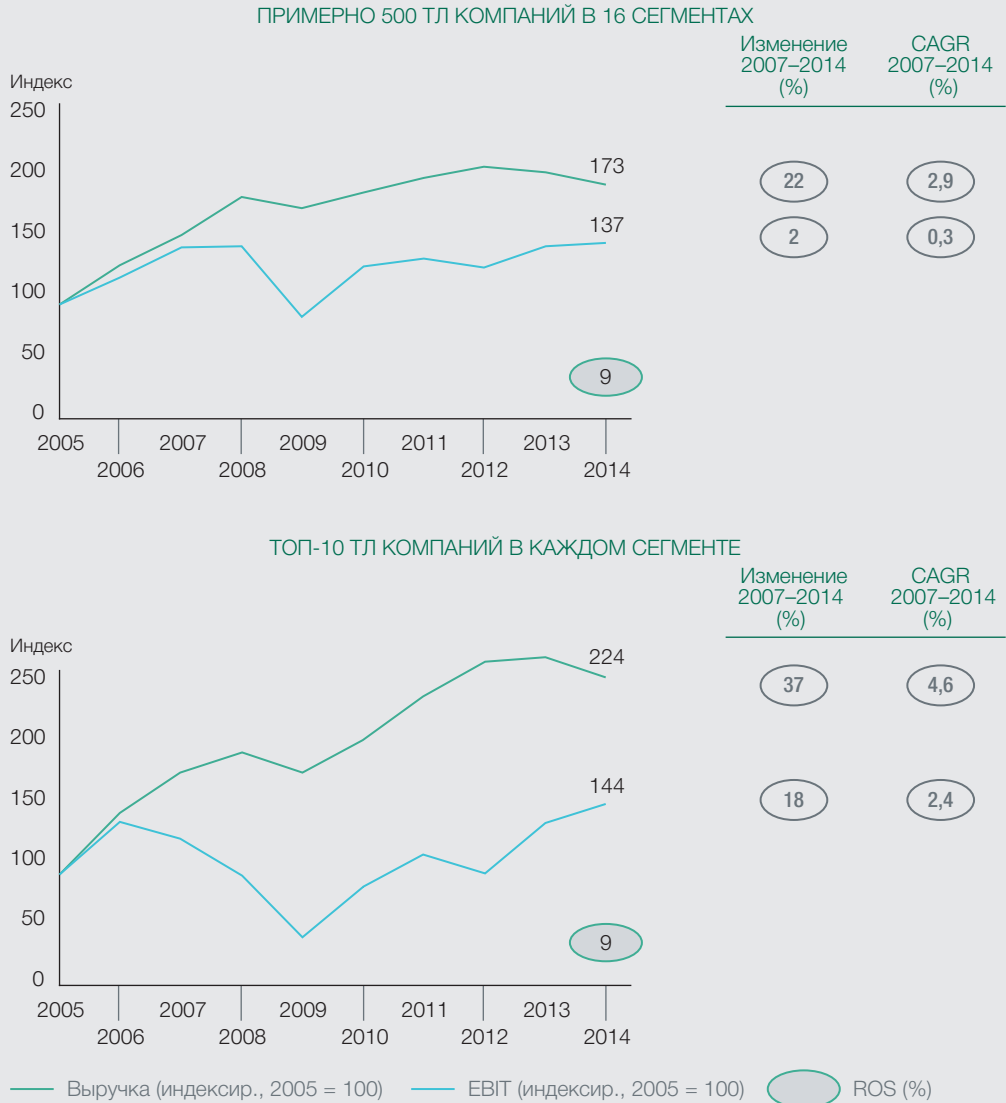
## Десять ведущих компаний в каждом сегменте смогли увеличить объемы выручки на 37%

BCG провела анализ выручки и маржи (расчитываемых на основании размера прибыли до уплаты процентов и налогов, или EBIT) около 500 транспортно-логистических компаний во всем мире. Мы установили, что объемы выручки и средняя маржа по EBIT росли почти одинаковыми темпами с 2005 по 2007 год включительно. Затем небольшой разрыв между этими двумя показателями стал непрерывно увеличиваться. К концу 2014 года рост выручки составил 22%, в то время как маржа по EBIT выросла всего на 2% (см. рис. 1).

Непростые рыночные условия лишь отчасти объясняют, почему прибыль не поспевала за ростом выручки. Для многих участников рынка транспортно-логистических услуг стратегии органического роста, нацеленные на получение доли рынка в новых регионах и в новых бизнес-сегментах, не обеспечили прибыльности в части рентабельности продаж (ROS) и рентабельности активов (ROA). В некоторых случаях компании ускорили рост выручки благодаря слияниям и поглощениям, однако эти стратегии неорганического роста также не привели к реализации ожидаемого роста прибыли – главным образом потому, что компании не смогли адекватно интегрировать приобретенные предприятия в свою деятельность и свои сети.

Тем не менее некоторым транспортно-логистическим компаниям удалось достичь уверенного роста как выручки, так и прибыли. Десять ведущих компаний в каждом из 16 сегментов рынка смогли увеличить объемы выручки на 37% с 2007 по 2014 год включительно, а их маржа по EBIT выросла за тот же период на 18%. Для того чтобы понять, как им это удалось, нами был проведен отраслевой анализ важнейших показателей эффективности, дополненный детальным анализом бизнес-сегментов и отдельных компаний. Мы выяснили, что наиболее эффективные компании имеют две отличительные черты. Они понимают факторы успеха и связанные с ними лучшие практи-

**Рис. 1 | Рост прибыли не успевае за ростом выручки**



**Источники:** S&P Capital IQ; анализ BCG.

**Примечание:** ТЛ = транспорт и логистика. ЕБИТ = прибыль до уплаты процентов и налогов. ЕБИТ, разделенная на общий объем продаж, равняется ROS.

ки, которые являются критически важными для максимизации их прибыли в сегодняшних рыночных условиях. Также они принимают все меры для обеспечения максимально выгодных позиций, чтобы извлекать возможности, вытекающие из глобальных тенденций, которые вызывают коренные изменения в мировой экономике (таких, как урбанизация и цифровизация), а также для сохранения своего конкурентного преимущества.

Для извлечения максимальной выгоды из различных сегментов рынка, привлекательных с точки зрения как роста, так

и рентабельности, руководителям компаний необходимо оптимизировать текущие бизнес-модели с учетом тех факторов, которые будут способствовать успеху в ближайшем будущем, а также глобальных тенденций, которые будут оказывать влияние на эти сегменты в долгосрочной перспективе. Для того чтобы войти в число лидеров по показателям эффективности, многим компаниям будет необходимо произвести коренную смену парадигмы — от роста во имя роста как такового к поиску направлений роста, обеспечивающих высокую рентабельность в условиях все более сложной и конкурентной бизнес-среды.

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЫНКА

**М**Ы ПРОВЕЛИ ОЦЕНКУ РОСТА И РЕНТАБЕЛЬНОСТИ рынка транспортно-логистических услуг, его бизнес-сегментов, а также компаний внутри каждого сегмента.

## Рост не привел к высокой рентабельности

Несмотря на масштабы и рост транспортно-логистического рынка, его показатели прибыли на задействованный капитал (ROCE) и совокупного акционерного дохода (TSR) находятся на относительно низком уровне. Показатель ROCE транспортно-логистического рынка с 2011 по 2015 год включительно составлял 10,1%, что определило его место в 18-й строке рейтинга Value Creators – совокупного рейтинга разных рынков в области создания стоимости в 2016 году, который публикуется BCG<sup>1</sup> (см. рис. 2). Относительно низкий показатель ROCE рынка объясняется высокой фондоемкостью и капиталоемкостью (т. е. степенью, в которой для ведения бизнеса требуются активы и капитал) многих сегментов транспортно-логистического рынка, а также более низкой маржой, которая является результатом конкурентной среды, характеризующейся рынком с большим количеством мелких компаний и, как правило, низкими барьерами для выхода на рынок. Снижению маржи также способствовал более высокий уровень

затрат, который не в полной мере компенсировался повышением цен, особенно на топливо и рабочую силу.

Кроме того, мы сравнили показатели ROCE различных рынков с их средневзвешенной стоимостью капитала (WACC). Показатель WACC рынка в целом определяет в количественном выражении стоимость капитала, необходимого для финансирования приобретения активов, отражая ожидания инвесторов в отношении отдачи от капитала, когда они его предоставляют. Если показатель ROCE превышает WACC, это означает, что компания зарабатывает стоимость капитала, необходимого для ведения ее бизнеса.

Показатель WACC по рынку транспортно-логистических услуг на уровне 10,3% говорит о том, что инвесторы присвоили рынку относительно низкий уровень риска, что соответствует его зрелости и структурной значимости. Однако тот факт, что показатель ROCE был ниже WACC на 0,2%, должен быть поводом для беспокойства для транспортно-логистического рынка. Это указывает на то, что в среднем транспортно-логистические компании не зарабатывают стоимость своего капитала, не говоря уже об избыточной стоимости. Учитывая то, что во многих сегментах рынка фондоемкость

Рис. 2 | Рынок испытывает трудности, стремясь заработать стоимость капитала



Источники: S&P Capital IQ; рейтинг компаний-лидеров по созданию стоимости Value Creators 2016; New York University Stern School of Business; анализ BCG.

Примечание: ROCE = прибыль на задействованный капитал. WACC = средневзвешенная стоимость капитала. Совокупная ЕБИТ по отрасли, разделенная на совокупный задействованный капитал по рынку, равно ROCE.

<sup>1</sup> Глобальная WACC до налогов по состоянию на 2016 год.

является заведомо высокой и показатель WACC рынка отражает разумные ожидания инвесторов, транспортно-логистическим компаниям необходимо искать пути повышения ROCE — путем увеличения маржи, оптимизации использования активов или повышения качества управления капиталными затратами.

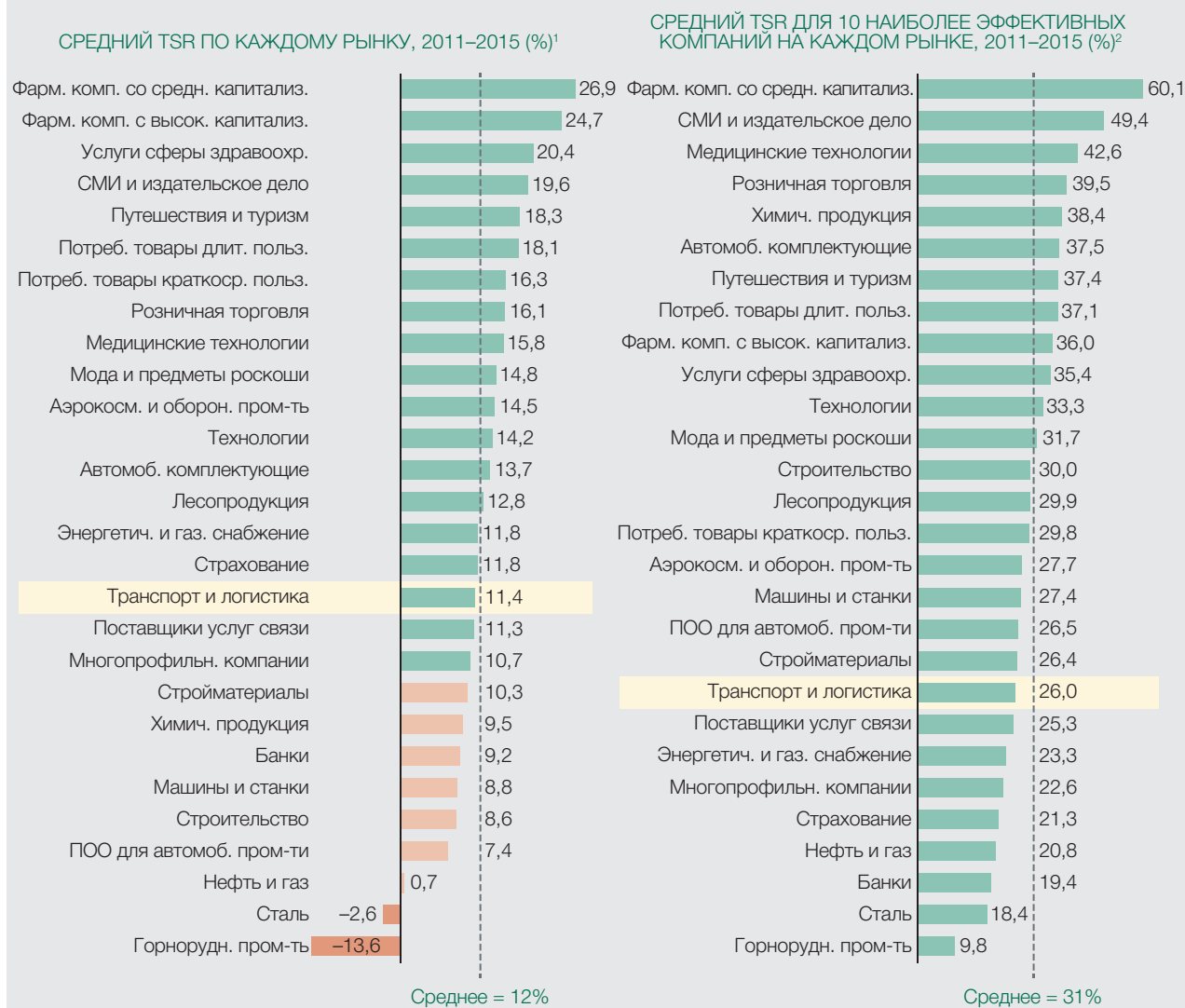
## Транспортно-логистическим компаниям необходимо искать способы повышения ROCE

Неудивительно, что при таком низком показателе ROCE рынок транспортно-логистических услуг не вознаградил своих

акционеров высокими доходами по сравнению с другими рынками. В течение пятилетнего периода с 2011 по 2015 год включительно годовой показатель TSR по транспортно-логистическим компаниям составил в среднем 11,4%, что ниже среднего показателя по всем рынкам на уровне 12%<sup>2</sup>. В результате транспортно-логистический рынок занял 17-е место среди рынков, включенных в наше исследование.

Однако анализ TSR десяти наиболее эффективных транспортно-логистических компаний открыл совершенно иную картину: среднегодовой доход в размере 26% (см. рис. 3). Это указывает на то, что высокая эффективность возможна для тех транспортно-логистических компаний, которые находят правильные пути ее достижения.

**Рис. 3 | Прибыльность ТЛ компаний была средней, однако высокая эффективность возможна**



Источники: S&P Capital IQ; рейтинг компаний-лидеров по созданию стоимости Value Creators 2016; анализ BCG.

Примечание: TSR = совокупный акционерный доход.

<sup>1</sup> Пятилетний средний TSR для примера.

<sup>2</sup> Пятилетний средний годовой TSR для топ-10 компаний.

### Значительное различие показателей эффективности между сегментами рынка

Для того чтобы лучше понять, что является движущей силой рентабельности рынка транспортно-логистических услуг, мы подробно изучили ее бизнес-сегменты и сравнили их темпы роста и рентабельность.

Шестнадцать сегментов в рамках четырех широких категорий. Транспортно-логистические компании могут быть разделены на 16 сегментов по видам предоставляемых услуг. Эти сегменты, в свою очередь,

могут быть объединены по фондоемкости в четыре категории (см. рис. 4).

- Категория логистической инфраструктуры** включает в себя сегменты, для которых важнейшей задачей является управление инфраструктурой. К таким сегментам относятся региональные терминалы, собственники железнодорожной инфраструктуры, портовые власти, морские терминалы, порты и складские предприятия. Сегменты данной категории обычно обладают самой высокой фондоемкостью на рынке. Компаниям приходится

Рис. 4 | 16 бизнес-сегментов поделены на четыре категории

| КАТЕГОРИИ     |                                       | БИЗНЕС-СЕГМЕНТЫ   |   |  |  |   |  | ОСНОВНОЙ АКЦЕНТ  |
|---------------|---------------------------------------|---|---|--|--|---|--|--|
| Фондо-емкость | ЛОГИСТИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ <sup>1</sup> | <p>16</p> <p>Консультанты по вопросам логистики</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Консультационные услуги</li> <li>Проектирование сетей</li> <li>Оптимизация товарных запасов</li> <li>Оптимизация цепочек поставок</li> </ul> |   |  |  |   |  | УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ  |
|               | ЛОГИСТИЧЕСКИЕ УСЛУГИ <sup>2</sup>     | <p>13</p> <p>Транспортная экспедиция на автомобильном и ж/д транспорте</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Экспедиторы на автотранспорте</li> <li>Экспедиторы на ж/д транспорте</li> <li>Брокеры грузовых автомобилей</li> </ul> | <p>14</p> <p>Транспортная экспедиция на воздушном и морском транспорте</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Экспедиторы на воздушном транспорте</li> <li>Экспедиторы на морском транспорте</li> </ul> | <p>15</p> <p>Контрактная логистика</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Складское хранение и транспортировка</li> <li>Услуги с добавленной стоимостью</li> <li>Фокус на нескольких отраслях или на одной отрасли</li> </ul>  |  |   |  | УПРАВЛЕНИЕ МОЩНОСТЯМИ  |
|               | ПЕРЕВОЗКИ                             | <p>7</p> <p>Автомобильный транспорт</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Перевозчики грузов крупными партиями</li> <li>Перевозчики грузов мелкими партиями</li> </ul>   | <p>8</p> <p>Ж/д транспорт</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Операторы ж/д перевозок</li> </ul>   | <p>9</p> <p>Морской транспорт</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Перевозчики грузов контейнерами</li> <li>Перевозчики грузов танкерами</li> <li>Перевозчики бестарных и штучных грузов</li> <li>Перевозчики грузов на паромках и Ro-ro</li> <li>Услуги буксировки</li> </ul> | <p>10</p> <p>Воздушный транспорт</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Чисто грузовые перевозчики</li> <li>Перевозчики пассажиров, предлагающие грузовые отсеки для перевозки грузов</li> </ul> | <p>11</p> <p>Доставка почт. отправлений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Доставка писем и посылок</li> <li>Прямой маркетинг</li> <li>Услуги управления документацией</li> <li>Доставка газет</li> </ul> | <p>12</p> <p>СЕР</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Курьерская доставка</li> <li>Экспресс-доставка</li> <li>Доставка посылок</li> </ul>            | УПРАВЛЕНИЕ ОБОРУДОВАНИЕМ   |
|               |                                       | ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА  | <p>1</p> <p>Региональные терминалы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Одномодальный доступ</li> <li>Мультимодальн. доступ (ж/д, автотранспорт или баржа)</li> </ul>                                 | <p>2</p> <p>Поставщики услуг ж/д сетей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Владельцы сетей</li> <li>Операторы сетей</li> </ul>  | <p>3</p> <p>Портовые управления</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Владельцы или собственники портов</li> </ul>  | <p>4</p> <p>Морские терминалы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Услуги контейнерных перевозок</li> <li>Услуги перевозки сухих насыпных грузов</li> <li>Услуги танкерных перевозок</li> </ul>             | <p>5</p> <p>Аэропорты</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Владельцы аэропортов</li> <li>Операторы терминалов</li> <li>Грузовые операторы</li> </ul> | <p>6</p> <p>Складское хранение</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Владельцы складов</li> <li>Организаторы проектов строительства логистических объектов</li> </ul> |

**Источник:** анализ ВСГ.  
**Примечания:** Ro-ro = перевозка накатных грузов. СЕР = курьерская доставка, экспресс-доставка и доставка посылок.  
<sup>1</sup> Включает в себя услуги системно-интегрированной логистики.  
<sup>2</sup> Включает в себя услуги сторонней логистики.

инвестировать значительные средства в приобретение и обслуживание своих активов, что создает серьезные барьеры для выхода на рынок новых конкурентов.

- **Категория перевозки** включает в себя сегменты, уделяющие основное внимание управлению оборудованием. К этой категории относятся четыре транспортных сегмента: автомобильный, железнодорожный, морской и воздушный. Он также включает в себя два сегмента, специализирую-

щихся на доставке: доставка почтовых отправлений и курьерская доставка, а также экспресс-доставка и доставка посылок (СЕР). Несмотря на то что сегменты перевозки, как правило, являются менее фондоемкими, чем сегменты инфраструктуры, компании должны иметь собственный или арендованный парк транспортных средств для перевозки грузов.

- **Категория логистических услуг**, или сторонней логистики, состоит из трех сегментов: транспортная экспе-

диция на автомобильном и железнодорожном транспорте, транспортная экспедиция на воздушном и морском транспорте, а также контрактная логистика; в центре их внимания — управление пропускной способностью. Участники рынка транспортной экспедиции осуществляют управление транспортными услугами. Автомобильные и железнодорожные транспортно-экспедиционные компании имеют схожие экономические характеристики, обусловленные схожестью их клиентов; то же самое относится и к поставщикам услуг транспортной экспедиции на воздушном и морском транспорте. Участники рынка контрактной логистики осуществляют управление услугами с добавленной стоимостью, относящимися к складскому хранению и транспортировке, такими как управление цепочками поставок. Ввиду того, что компании, работающие в этих трех сегментах, предоставляют только управленческие услуги, они имеют низкую фондоемкость (если только у них нет более фондоемкого бизнеса, например, если они не владеют складами).

- **Логистический консалтинг** включает в себя все услуги системно-интегрированной логистики, такие как консультационные и IT-услуги для транспортных предприятий и предприятий, относящихся к транспортной отрасли. Консалтинговые предприятия обычно имеют очень низкую фондоемкость, поскольку они оказывают услуги, основанные на знаниях.

Эти сегменты существенно отличаются по размеру рынка в глобальном масштабе. Мы измеряли размер рынка соответствующих сегментов на основании совокупной выручки компаний. В некоторых случаях сегменты интегрированы друг с другом. Например, в некоторых странах собственники железнодорожной инфраструктуры интегрированы с железнодорожными транспортными компаниями. В таких случаях мы относили долю выручки транспортных компаний к инфраструктурным операциям. Кроме того, мы учитывали только долю выручки,

относимую к перевозке грузов, по компаниям, осуществляющим перевозку как грузов, так и пассажиров.

На рынке транспортно-логистических услуг объемом 2,7 трлн евро преобладает направление перевозки с совокупным объемом выручки по сегментам в размере 2,3 трлн евро (см. рис. 5). Самым крупным является сегмент автомобильного транспорта с объемом выручки 1,4 трлн евро. Второе место занимает сегмент морского транспорта (312 млрд евро). В данном сегменте преобладает направление контейнерных перевозок (199 млрд евро) благодаря относительной легкости и эффективности перевозки грузов таким способом. Танкерные перевозки (62 млрд евро) и транспортировка навалочных грузов (51 млрд евро) представляют собой значительно более мелкие доли данного сегмента.

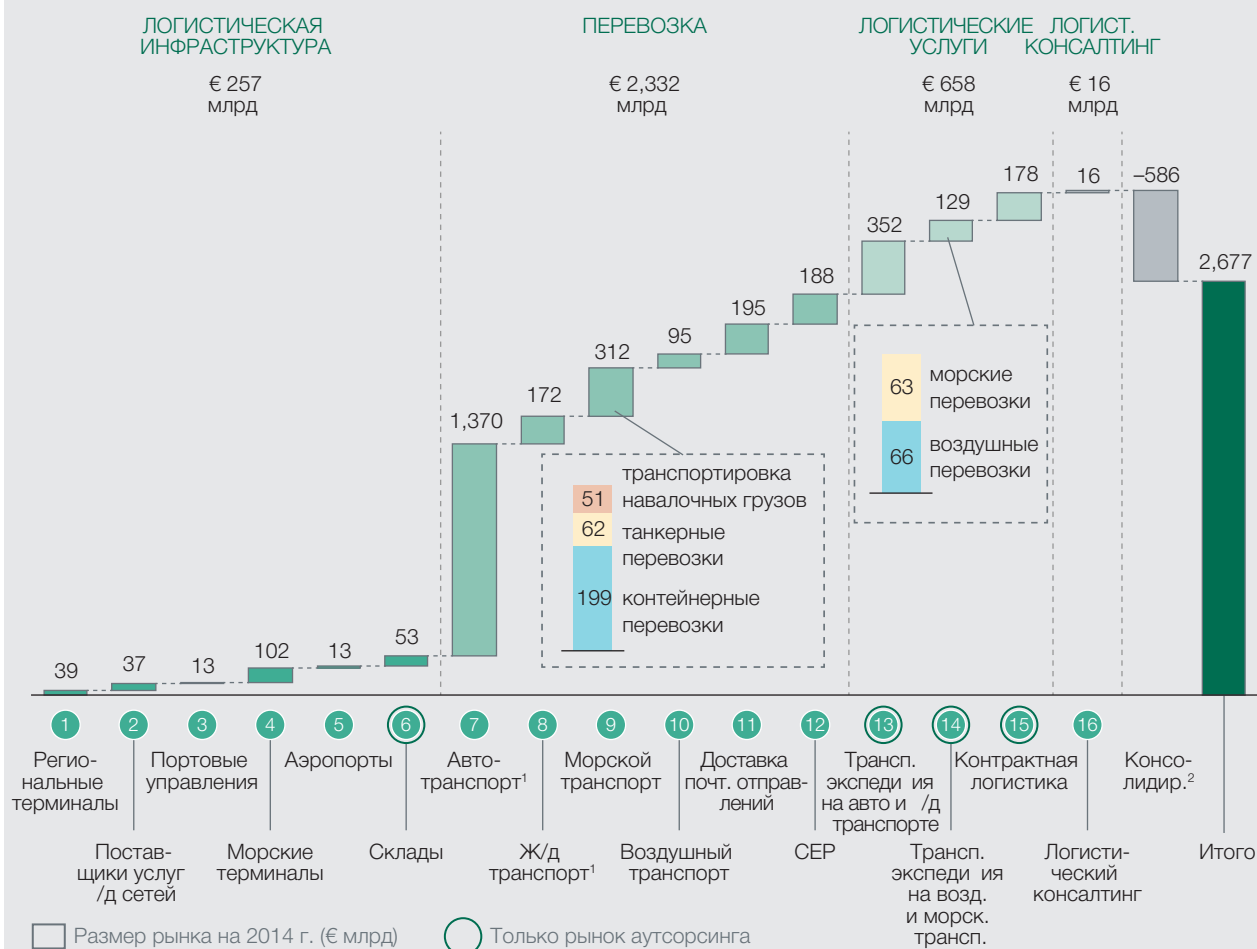
11% затрат в сегментах перевозки относятся к использованию логистической инфраструктуры, но эти затраты в разных сегментах варьируются. Мы установили, что на затраты, связанные с использованием железнодорожной инфраструктуры, приходится 22% от объема затрат на транспортировку железнодорожным транспортом.

Затраты на морские терминалы (за исключением региональных терминалов) составляют примерно 30% от объема затрат морского транспорта. Затраты, связанные с аэропортами, составляют всего 14% от затрат воздушного транспорта; затраты на топливо и другие транспортные затраты, не относящиеся к аэропортам, относительно высоки, что обусловлено большими расстояниями, преодолеваемыми воздушными транспортными средствами. В целом объем выручки инфраструктурных сегментов от обслуживания сегментов перевозки составляет 257 млрд евро.

На рынке логистических услуг объемом 658 млрд евро самым крупным из трех сегментов является сегмент транспортной экспедиции на автомобильном и железнодорожном транспорте с объемом выручки 352 млрд евро. Рынок услуг транспортной экспедиции на воздушном и морском транспорте объемом 129 млрд евро вклю-



Рис. 5 | Категория перевозки доминирует на рынке объемом 2,7 трлн евро



Источники: Transport Intelligence; International Post Corporation; MarketLine; IHS World Trade Service; ProgTrans; ISL; Drewry Shipping Consultants; анализ BCG.

Примечание: CEP = курьерская доставка, экспресс-доставка и доставка посылок. Любые явные расхождения в итоговых цифрах являются результатом округления. Все данные приведены за 2014 год.

<sup>1</sup> Включает в себя затраты на транспортную экспедицию, относящиеся к перевозке.

<sup>2</sup> Консолидация исключает вероятность двойного учета при определении размера рынка, который может произойти, когда компании, находящиеся на более поздних звеньях цепочки создания стоимости, включают в расчеты услуги компаний, находящихся на более ранних звеньях. Это может произойти, например, когда компании, занимающиеся осуществлением логистики, включают инфраструктуру или когда поставщики логистических услуг организуют осуществление логистики. В отношении доставки почтовых отправок, CEP, транспортной экспедиции и поставщиков услуг контрактной логистики учитывалась только добавленная стоимость перевозки.

чает в себя услуги, относящиеся к воздушным перевозкам (66 млрд евро) и морским перевозкам (63 млрд евро). Общая выручка сегмента контрактной логистики составляет 178 млрд евро. Доля формирующегося сегмента логистического консалтинга составляет менее 1% от общего объема рынка транспортно-логистических услуг.

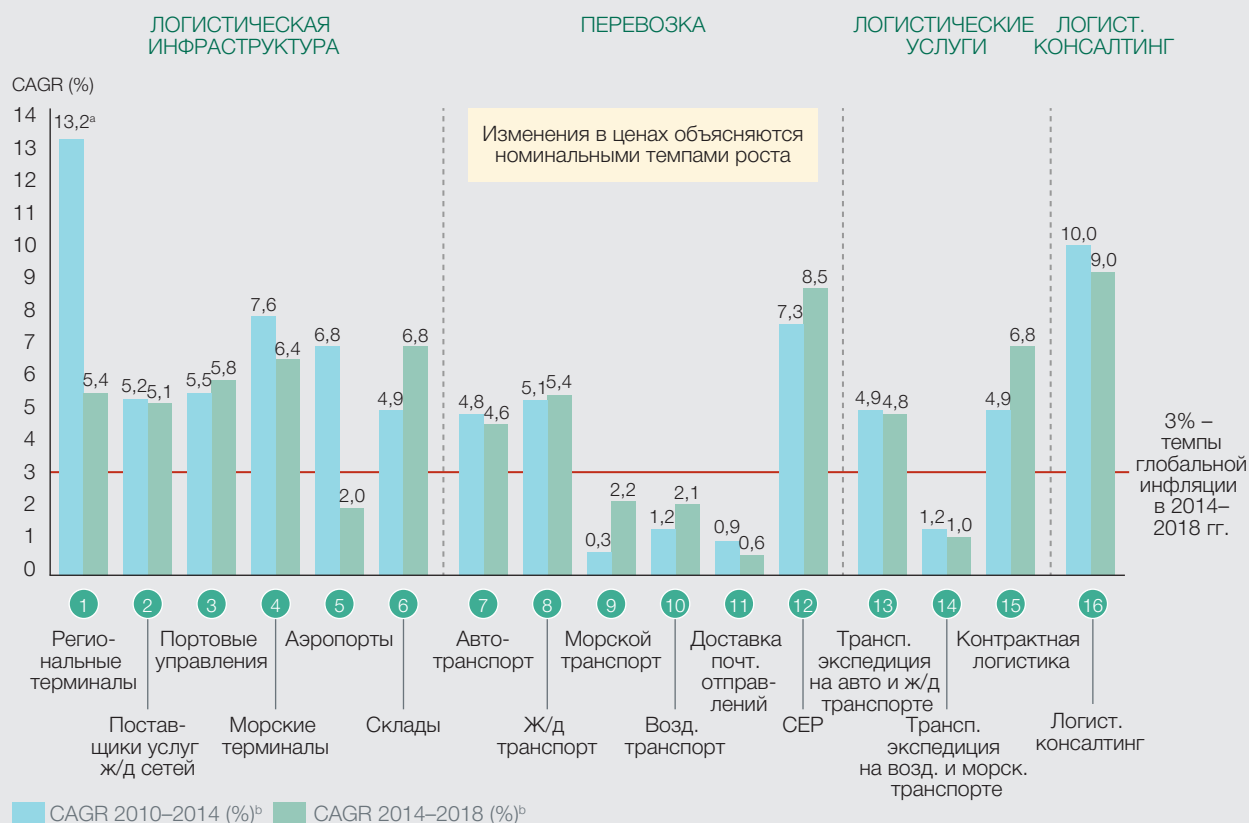
#### Различия в темпах роста сегментов.

С 2010 по 2014 год включительно наблюдался рост всех сегментов рынка, и ожидается, что этот рост будет продолжаться с 2014 по 2018 год включительно (см. рис. 6). Для большинства сегментов прогнозиру-

емые номинальные совокупные темпы годового роста (CAGR) с корректировкой на изменения цен составляют от 4 до 7%. Как ожидается, макроэкономические условия, оказывающие влияние на рынок транспортно-логистических услуг, будут способствовать увеличению темпов роста многих сегментов, которые, в свою очередь, превысят темпы роста глобальной инфляции в течение этого периода.

Ожидается, что сегмент логистического консалтинга достигнет наивысшего показателя CAGR (9%). Движущей силой этого роста отчасти станут компании, работаю-

Рис. 6 | Рост ожидается в большинстве сегментов



Источники: Transport Intelligence; International Post Corporation; MarketLine; IHS World Trade Service; ProgTrans; ISL; Drewry Shipping Consultants; анализ BCG.

Примечание: CEP = курьерская доставка, экспресс-доставка и доставка посылок. Мы включили 2014 год в расчеты CAGR за оба периода по причине математической точности, а также согласованности и доступности данных.

<sup>а</sup> Высокий показатель CAGR региональных терминалов является результатом мощного роста внутреннего судоходства в Китае.

<sup>б</sup> Расчет CAGR производился в евро.

шие в сегментах логистических услуг, а также игроки за пределами рынка, расширяющие или адаптирующие свои предложения для логистического консалтинга.

Согласно прогнозам, сегменты складского хранения, CEP и контрактной логистики достигнут особенно высоких показателей CAGR (свыше 6,5% по каждому сегменту). Этот рост будет обусловлен сохранением высоких темпов роста электронной коммерции, растущим спросом на решения по выполнению заказов и продолжающейся тенденцией к увеличению объемов аутсорсинга. Эти изменения также будут поддерживать рост сектора транспортной экспедиции на автомобильном и железнодорожном транспорте. Эти сегменты также будут извлекать выгоду по мере принятия клиентами более высокотехно-

логических предложений в сфере транспорта и логистики.

Такие транспортно-экспедиционные компании разработали более продвинутое ИТ-решения, а участники рынка контрактной логистики расширили диапазон своих предложений, включив услуги по сборке готовой продукции и предварительной сборке комплектующих.

Сегменты морского и воздушного транспорта будут иметь низкие показатели CAGR (немногим более 2%), а CAGR смежного сегмента транспортной экспедиции на воздушном и морском транспорте прогнозируется на уровне 1%. Это отражает продолжающееся ценовое давление, обусловленное значительным избытком мощностей в данных сегментах.

Сегменты логистической инфраструктуры (за исключением аэропортов) будут иметь высокие показатели CAGR (от 5 до 7%). Этот рост будет происходить вследствие повышения цен, обусловленного нехваткой инфраструктуры. Темпы роста региональных терминалов аналогичны темпам роста участников рынка автомобильного и железнодорожного транспорта, обслуживанием которых они занимаются.

На фоне того, что автомобильным и железнодорожным транспортом перевозятся все больше грузов, наблюдается рост как региональных терминалов, так и пунктов переключения грузопотоков между этими видами транспорта.

Автомобильный транспорт является самым крупным сегментом по объему выручки. Его темп роста прогнозируется на уровне, близком к среднему показателю CAGR по рынку транспортно-логистических услуг, и составит около 4,5%. Рост сегмента железнодорожного транспорта прогнозируется на уровне выше среднего благодаря расширению железнодорожной инфраструктуры на быстрорастущих региональных рынках. Рост также будет обеспечиваться за счет усилий правительств по продвижению железнодорожного транспорта как экологически безопасного.

Расширение использования средств электронной связи будет и впредь способствовать сокращению выручки сегмента доставки почтовых отправок.

Оценка привлекательности сегмента на основе показателей роста и рентабельности. Темп роста сегмента является лишь одним из показателей его привлекательности; чтобы иметь полную картину, необходимо учитывать и его рентабельность. Показатель ROA имеет исключительно важное значение для понимания того, смогли ли транспортно-логистические компании обеспечить доходность для обслуживания привлеченного финансирования, а также гарантировать прибыль своим инвесторам.

Чтобы лучше понять привлекательность сегмента в части как роста, так и рентабельности, мы представили в виде схемы

прогнозируемые показатели CAGR для каждого сегмента с 2014 по 2018 год включительно и средневзвешенный показатель ROA с 2010 по 2014 год включительно, а также диапазон значений показателя WACC для транспортно-логистического рынка. Компании, у которых показатель ROA был выше показателя WACC в любой момент с 2010 по 2014 год включительно, смогли обеспечить обслуживание привлеченного финансирования (см. рис. 7.)

Самым привлекательным из сегментов является логистический консалтинг, за ним следуют сегменты CEP и региональных терминалов и, в меньшей степени, сегмент железнодорожного транспорта (за пределами Европы). По этим сегментам CAGR прогнозируется на уровне, превышающем среднеотраслевой показатель, и их средний показатель ROA превысил стоимость капитала. Помимо ожидания высоких темпов роста компании в сегменте логистического консалтинга добились исключительно высоких показателей ROA: фондоемкость таких компаний очень низкая, поскольку они предоставляют только услуги, основанные на знаниях; при этом они могут устанавливать высокие цены на свои экспертные консультационные услуги, получая за счет этого очень высокую маржу.

---

## Ожидается, что четыре сегмента инфраструктуры добьются высоких темпов роста

---

Сегмент железнодорожного транспорта является фондоемким, но его показатель ROA был выше стоимости капитала. При этом рентабельность железнодорожных транспортных компаний значительно различается в зависимости от региона. Рентабельность компаний зависит от уровня конкуренции, с которым они сталкиваются как в рамках своего сегмента, так и со стороны компаний, работающих в других сегментах, а также от структуры

грузооборота на рынках. Рентабельность в Европе значительно ниже, чем в других регионах, особенно в Северной Америке.

Четыре сегмента инфраструктуры (сегмент складского хранения, морские терминалы, портовые администрации и собственники железнодорожной инфраструктуры), как ожидается, добьются высоких темпов роста, однако их рентабельность была ниже стоимости капитала. Эти сегменты являются очень фондоемкими, что оказывает дополнительное давление на их показатели ROA и приводит к тому, что многие компании в этом сегменте имеют показатель рентабельности ниже среднерыночного. Кроме того, деятельность собственников железнодорожной инфраструктуры и портовых администраций часто является регулируемой, что, как правило, ограничивает размеры тарифов за доступ к инфраструктуре, которые они могут устанавливать. Относительно низ-

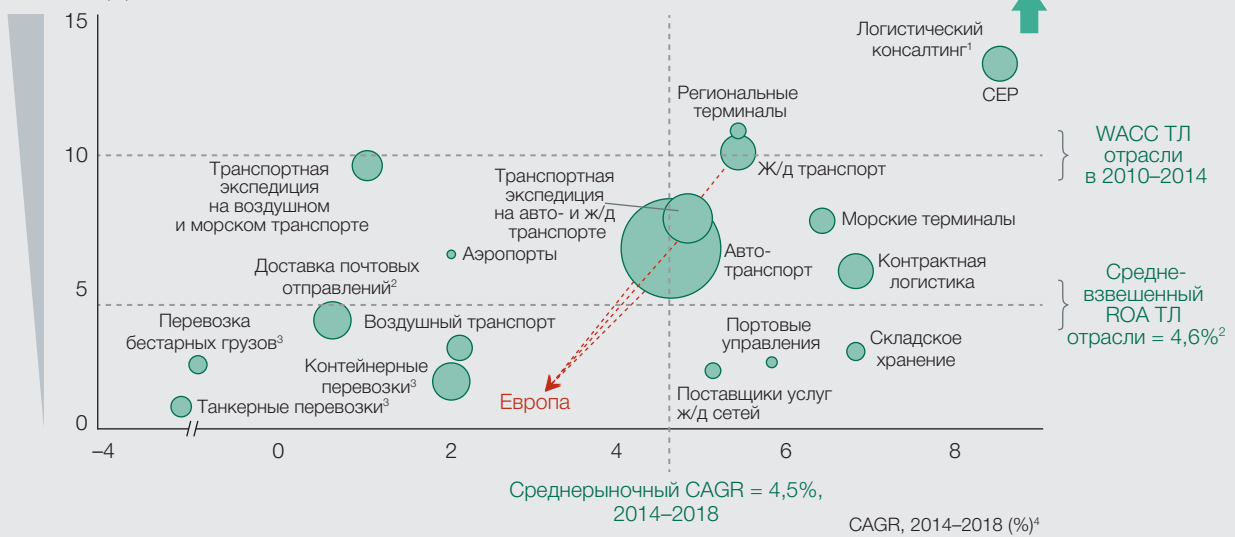
кая прибыльность складской деятельности объясняется необходимостью крупных инвестиций в строительство и регулярной модернизации активов.

По сравнению с сектором логистического консалтинга у игроков сектора контрактной логистики были относительно низкие показатели ROA, поскольку им, как правило, приходится инвестировать значительные средства в активы. Кроме того, на маржу компаний, занимающихся контрактной логистикой, оказывала давление конкуренция на рынке дополнительных услуг.

Прогнозируемый уровень CAGR для сегмента автомобильного транспорта соответствует среднерыночному показателю. Однако его показатель ROA оказался ниже стоимости капитала, что отражает относительно низкие барьеры выхода на рынок и фрагментированный конкурентный ландшафт. У европейских игроков показа-

**Рис. 7 | Привлекательность различных сегментов**

Средневзвешенный показатель ROA, 2010–2014 (%)



○ Относительный размер рынка, 2014 г. (€ млрд)

Источник: анализ BCG.

Примечание: CEP = курьерская доставка, экспресс-доставка и доставка посылок. ROA = возврат на активы. ТЛ = транспорт и логистика. Основано на анализе 502 транспортно-логистических компаний на уровне сегмента. Компании, показавшие резко выделяющиеся значения, были исключены (как правило, это очень мелкие игроки).

¹ Показатель ROA был чрезвычайно высоким, но не был значимым по причине чрезвычайно низкой фондоемкости сегмента.

² За исключением почтовой службы США.

³ Входит в сегмент морского транспорта; выделено в отдельные позиции, чтобы отразить более гранулированный анализ, который был проведен в силу различной рыночной динамики.

⁴ Показатель CAGR (рассчитанный в евро) выражен как номинальная стоимость (без корректировки на повышение цен).

тель ROA опять же был ниже, такие же перспективы и у показателя CAGR в силу более жесткой интра- и интермодальной конкуренции на континенте.

Сегментами, испытывающими на себе наиболее сильное давление с точки зрения ROA и роста, являются воздушный и морской транспорт, а также доставка почтовых отправок. Сегмент воздушного транспорта сталкивается с колоссальным ценовым давлением на различных направлениях, включая необходимость наличия компаний, занимающихся исключительно грузовыми авиаперевозками, чтобы конкурировать с пассажирскими авиакомпаниями, которые помимо основной услуги предлагают услуги по перевозке грузов. В морском транспорте – в сегментах контейнерных, навалочных и танкерных перевозок грузов – низкий показатель ROA обусловлен избыточным количеством мощностей на рынке и чрезвычайно высокой фондоемкостью данного рынка. Ввиду того что морские перевозчики продолжают добавлять к своему флоту крупные контейнеровозы, в ближайшие годы не следует ожидать снижения давления на тарифы на контейнерные перевозки. Компании, занимающиеся перевозкой навалочных грузов и танкерными перевозками, пострадали от последствий резкого падения цен на сырье: клиенты не могут позволить более высокие тарифы на перевозку, по причине чего номинальный рост рынка замедлился.

Компании, работающие в сегменте доставки почтовых отправок, могут использовать свое традиционно прочное положение на рынке для сохранения высокой маржи. Однако, как отмечалось выше, этот сегмент в настоящее время сталкивается со сложными рыночными условиями, которые будут ограничивать его рост. Таким образом, главной задачей поставщиков услуг в этом сегменте будет являться разработка вариантов для ускорения роста.

### Значительное превосходство над конкурентами

Несмотря на явные различия в показателях ROA на уровне сегментов, анализ отдельных

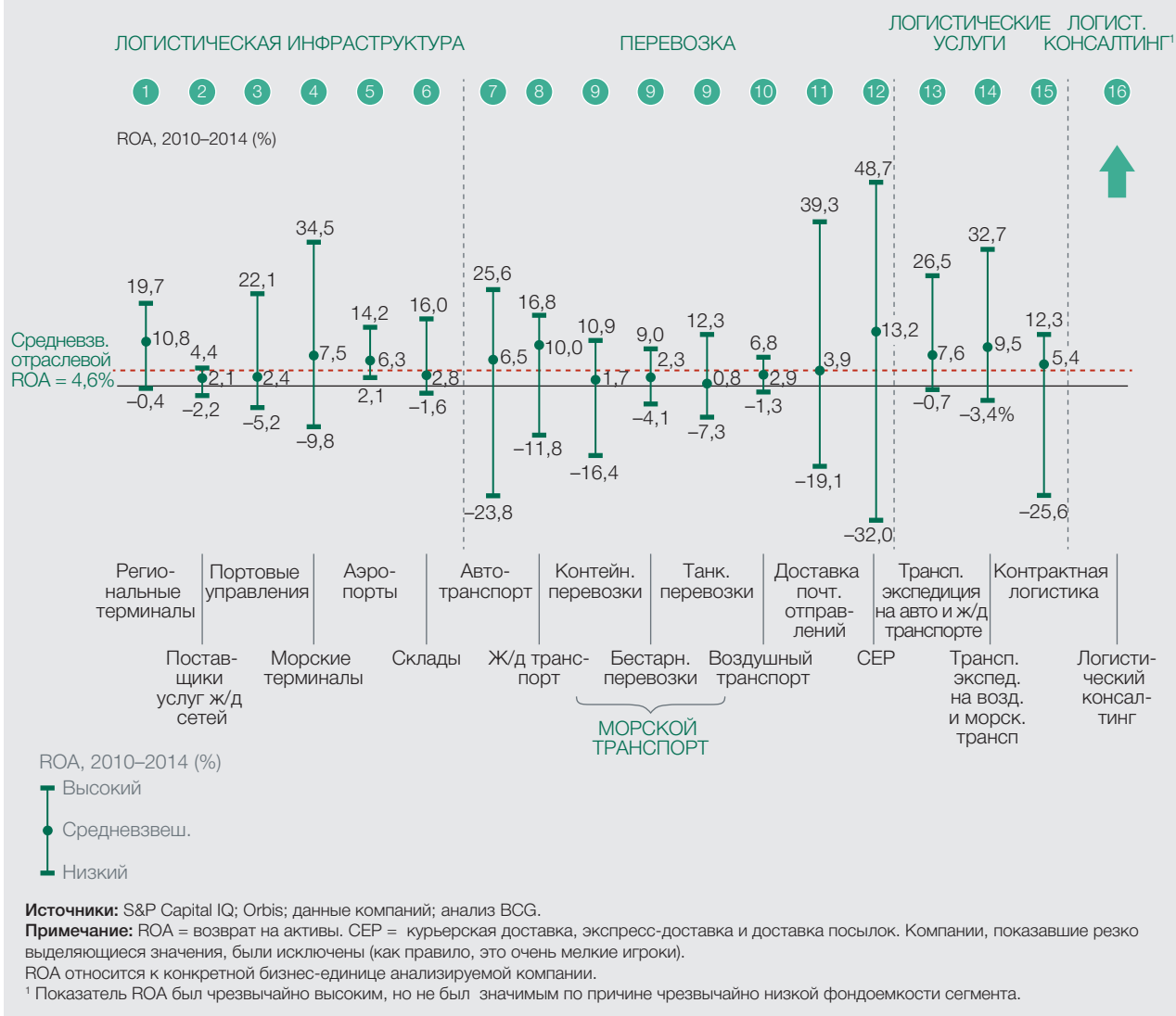
компаний показал, что в рамках рынка есть игроки, достигшие высокой рентабельности (см. рис. 8). Из общего числа сегментов рынка девять (региональные терминалы, морские терминалы, аэропорты, автомобильный транспорт, железнодорожный транспорт, CEP, транспортная экспедиция на автомобильном и железнодорожном транспорте, транспортная экспедиция на воздушном и морском транспорте, а также контрактная логистика) имели средневзвешенный показатель ROA, превышающий средневзвешенный показатель ROA по транспортно-логистическому рынку в целом, составляющий 4,6%.

Средний разброс показателей у игроков из сегмента инфраструктуры меньше, чем у игроков из сегмента перевозки, что указывает на более высокую фондоемкость инфраструктурных предприятий, оказывающих выравнивающее действие на рентабельность.

Среди инфраструктурных сегментов ведущие игроки в сегментах региональных терминалов, портовых администраций и морских терминалов имели показатель ROA на уровне примерно 20% или выше. Этим игрокам удалось достичь высоких показателей рентабельности, несмотря на высокую фондоемкость. Показатель ROA собственников железнодорожной инфраструктуры и многих портовых администраций был низким, поскольку эти игроки работают на жестко регулируемых рынках, предназначенных для стимулирования больших объемов бизнеса. Очевидно, что некоторые игроки жертвовали рентабельностью ради сохранения объемов, примером чему может служить тот факт, что показатель ROA одного из портовых администраций составил -5,2%. Показатель ROA среди аэропортов имел в основном положительное значение, несмотря на их высокую фондоемкость.

В сфере перевозки показатель ROA в сегменте CEP имел наиболее широкий диапазон значений, включая компанию, показавшую наивысший результат ROA в рамках данной сферы. Такой широкий диапазон в сегменте CEP, а также в сегменте доставки почтовых отправок объясняется несколькими факторами: существ-

Рис. 8 | Компании показали хорошую прибыльность почти во всех сегментах



венными различиями в базовых активах среди игроков, характером конкуренции на каждом рынке, различными тарифными системами в регулируемом сегменте почтовых отправлений и разными уровнями операционной эффективности.

Сегменты автомобильного и железнодорожного транспорта также имеют широкий диапазон значений показателя ROA. Несмотря на то что самый успешный игрок в каждом сегменте добился значения ROA, превышающего 10% от стоимости капитала, большинство игроков в секторе перевозки столкнулись со значительным давлением со стороны конкурентов, что привело к снижению рассматриваемого показателя.

В категории логистических услуг средневзвешенный показатель ROA игроков, представляющих сегмент контрактной логистики, был ниже, чем у обоих типов транспортно-экспедиционных компаний.

Ведущий игрок в сфере транспортной экспедиции (в сегменте воздушного и морского транспорта), капитализированный за счет низкой фондоемкости, смог достичь значения ROA на уровне почти 33%.

Сравнение показателя ROA для участников рынка логистического консалтинга с так называемыми «облегченными активами» неоправданно, поскольку данный показатель не совсем подходит для оценки их эффективности.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

1. Мы использовали показатель ROCE для сравнения рентабельности рынков в рамках исследования Value Creators, поскольку данные, относящиеся к задействованному капиталу, доступны для зарегистрированных на бирже компаний, из числа которых состояла выборка. Мы использовали показатель ROA для сравнения рентабельности компаний транспортно-логистического рынка, поскольку данные о фондоемкости являются более доступными для компаний меньшего размера в рамках нашей выборки по транспортно-логистическому рынку, чем данные о задействованном капитале.

2. TSR — это совокупный показатель создания акционерной стоимости, отражающий сумму повышения стоимости акций и распределения денежных средств среди акционеров.



# КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

**Д**ля того чтобы выйти в победители на транспортно-логистическом рынке, компаниям необходимо понимать факторы, имеющие критически важное значение для достижения успеха в текущих условиях. Многие игроки уже заложили основу для повышения ROA путем оптимизации своей затратной базы. Вместе с тем, чтобы опередить конкурентов, одних лишь инициатив по оптимизации затрат будет недостаточно.

Для обеспечения прибыльного роста компаниям во всех сегментах транспортно-логистического рынка необходимо будет адаптировать свои традиционные бизнес-модели к изменяющейся рыночной среде. Во многих случаях это предусматривает стандартизацию и оптимизацию структур и процессов, смещение акцентов в сторону обслуживания рыночных сегментов и разработку инноваций, а также повышение эффективности организационной структуры в целом, а не отдельных участков или конкретных маршрутов. Традиционная культура местных предпринимателей, полагающихся на свою деловую хватку и опыт, должна быть дополнена, если не вовсе заменена, на такие подходы, в которых акцент делается на структуру, аналитическую и командную работу. Цели и стимулы на всех уровнях организационной структуры компании также должны быть адаптированы к новым бизнес-моделям.

Факторы успеха можно разделить на две самостоятельные категории:

- **Неукоснительная эффективность.** Учитывая товарно-сырьевую направленность многих секторов транспортно-логистического рынка, эффективность является необходимым, но не достаточным условием успешной деятельности.
- **Уникальные предложения.** Помимо достижения высокой эффективности компании все чаще сталкиваются с необходимостью выделять себя путем предоставления клиентам услуг, обеспечивающих создание добавленной стоимости.

Мы в первую очередь рассматриваем эти категории в контексте наиболее важных факторов успеха для всех сегментов рынка (см. рис. 9). Затем, для того чтобы показать, что отличает лидеров конкретных сегментов транспортно-логистического рынка, мы сосредоточимся на факторах успеха в автомобильном транспорте (в наиболее крупном сегменте по размеру рынка), транспортной экспедиции (два сегмента с относительно высоким ROA) и контрактной логистике (сегмент с высокими показателями CAGR).

Рис. 9 | Прибыльный рост объясняется конкретными факторами



Источник: анализ BCG.

## Успех во всех сегментах

В рамках различных сегментов транспортно-логистического рынка показатель рентабельности вместе и прочная основа для роста могут быть связаны с целым рядом факторов.

**Оптимизированная организационная структура и управление.** Поставщики транспортно-логистических услуг зачастую не внедряют одинаковые организационные процессы и структуры управления на всех своих предприятиях. Компании могут получить существенную экономию путем внедрения передовых практик в масштабах всей организации. Кроме того, они могут объединять функции (включая бухгалтер, обслуживание клиентов, ИТ, управление персоналом, взаиморасчеты, а также договорную деятельность) в рамках совмещенных центров обслуживания как в глобальном масштабе, так и в масштабе региона или страны.

Компании также могут упростить и ускорить процессы принятия решений для того, чтобы ускорить время вывода продукта на рынок, который может быть значительно более медленным в крупных организациях.

**Передовые возможности в сфере ИТ и цифровых технологий.** В сочетании с более высоким уровнем стандартизации и индустриализации услуг возможности в сфере ИТ позволяют компаниям разрабатывать показатели и системы для сравнения деятельности своих предприятий и управления ими. Например, высокий уровень в области ИТ помогает компаниям разрабатывать и внедрять в централизованном порядке показатели для проведения сопоставительного анализа эффективности, которые не только позволяют узнать о мерах, направленных на непрерывную оптимизацию и улучшение эффективности процессов, но и мотивируют сотрудников относиться к организации как к целостной системе, нежели как к нескольким отдельным предприятиям. Кроме того, транспортно-логистические компании осознали, что надежная ИТ-инфраструктура, передовые возможности в сфере работы с «большими данными» и аналитика становятся все более важными условиями для оптимизации их сети и формирования более ценных предложений, таких как консультационные услуги. Ведущие компании применяют новые цифровые промышленные технологии, известные как «Инду-

стрия 4.0», для автоматизации процессов и, соответственно, повышения производительности труда и качества операционной деятельности (см. обзор *Industry 4.0: Будущее производительности и роста в обрабатывающих отраслях*, VCG Focus, апрель 2015 г.). Например, в складском бизнесе компании используют так называемую расширенную реальность для упрощения навигации и ремонта, а также роботов для сборки и упаковки продукции. Компании также могут применять цифровые технологии для разработки новых бизнес-моделей. В качестве примеров можно привести цифровые фрахтовые биржи или предложение услуг «виртуальной транспортной экспедиции».

**Высокий профессиональный уровень кадров.** Кадры продолжают оставаться ключевым ресурсом в транспортно-логистических компаниях, независимо от того, идет ли речь о ручной погрузке или разгрузке грузовых автомобилей, доставке почты и посылок, управлении сетями и работе с ключевыми клиентами или о работе в других областях. Несмотря на важную роль кадров в транспортно-логистических операциях, многие компании не уделяют достаточного внимания эффективности своей кадровой функции.

Чтобы получить конкурентное преимущество на рынке перспективных кадров, компаниям необходимо применять долгосрочный стратегический подход по обеспечению высокого профессионального уровня кадровой службы компании. Им необходимо сформировать хороший кадровый резерв с учетом возрастного состава имеющихся сотрудников и влияния демографических сдвигов. Для привлечения перспективных специалистов ведущие игроки укрепляют свой бренд, используя внешние коммуникации, которые позиционируют компанию в качестве лучшего работодателя для конкретных целевых групп.

Для того чтобы управлять крупными глобальными трудовыми ресурсами, компаниям необходима организация эффективных кадровых процессов, в том числе, например, в части релокации персонала.

**Динамическое ценообразование.** Многие транспортно-логистические компании устанавливают цены, исходя из исторически сложившихся уровней или цен конкурентов, без учета фактических затрат или потенциала для дополнительной выгоды. Для обеспечения максимально высокого показателя ROA компаниям сначала необходимо получить четкое представление о своих затратах (включая рабочую силу, топливо и износ оборудования, а также использование сети), относящихся к обслуживанию конкретных маршрутов и регионов. Данная информация является основой для установления цен, которые как минимум полностью покрывают затраты. Это также позволяет компаниям рассмотреть возможности повышения базовых цен для получения большей доли от стоимости, которую их услуги обеспечивают для клиентов.

---

## Прокладывая будущий курс, игроки логистического рынка должны стремиться сбалансировать свой бизнес-портфель.

---

Динамическое ценообразование требует от поставщиков услуг точного понимания того, чем их предложения отличаются от предложений конкурентов, а также глубокого понимания отраслей, продуктов, потребностей клиентов и их готовности платить. По нашему опыту, компании, которым удастся превратиться из средних в лучших в своем классе в части ценообразования, могут повысить норму прибыли на 3–6 процентных пунктов, что является существенным улучшением для многих транспортно-логистических компаний с низкой маржинальностью.

**Сбалансированный бизнес-портфель.** Игроки рынка транспортно-логистических услуг все чаще выводят свой бизнес на международный уровень. К тому же они

непрерывно его расширяют, и сегодня этот бизнес охватывает транспортные, экспедиторские услуги, а также контрактную логистику. Вместе с тем компаниям необходимо признать, что каждый вид услуг в рамках бизнес-портфеля различается в части потенциала роста, прибыльности и характера рисков. Прокладывая будущий курс, игроки рынка логистики должны стремиться к сбалансированности своего портфеля. Например, логистика, связанная с промышленными запчастями, является высокомаржинальным бизнесом; вместе с тем, поскольку этот бизнес относительно невелик по объему и может быть цикличным, он должен служить дополнением к более широкому портфелю, включающему в себя более стабильные сегменты.

## Передовые практики в автомобильном транспорте

Успех ведущих автотранспортных компаний может быть обусловлен структурой их операционной деятельности, а также увеличением продуктивности, позволяющим генерировать максимальную выручку от эффективного использования парка транспортных средств. Лидеры сектора автомобильного транспорта также смогли развить свои компетенции в части управления тендерами и контрактами и сконцентрировали свой бизнес на наиболее привлекательных с точки зрения наличия клиентов отраслях и рынках.

### Оптимизация операционной деятельности.

Управление затратами с применением принципов оптимизации операционной деятельности является залогом успеха в сфере автомобильного транспорта. Критически важно понимать и работать над снижением таких затрат, как техническое обслуживание, топливо и рабочая сила. Например, для снижения затрат на обслуживание и топливо одна из ведущих автотранспортных компаний использует современный и соответствующий всем стандартам парк машин и регулирует рабочую скорость. Программы оптимизации в области трудовых ресурсов также могут быть использованы для снижения затрат.

**Стратегическая сеть и управление мощностями.** Если управление операциями в сфере автомобильного транспорта осуществляется на уровне отдельных предприятий и маршрутов, то в целом сети компании могут быть несбалансированными и загруженными не в полной мере. Однако если сотрудники принимают решения и действуют как часть единой сети, такой более широкий подход позволяет компаниям повысить эффективность и производительность своих сетей.

Ведущие компании получают более широкие возможности путем создания функции централизованного управления сетями для координации операций на всех маршрутах. Такие игроки рынка определяют ключевые маршруты, устанавливают графики движения и в случае необходимости адаптируют их в соответствии с изменениями на рынке и в отношениях с клиентами. Управление маршрутами, не входящими в список базовых, осуществляется в целях повышения рентабельности, например путем консолидации объемов в течение нескольких дней. Такая система управления должна способствовать повышению рентабельности на уровне сети и требует дополнительных мощностей в части оборудования и отношений с субподрядчиками.

Чтобы эффективно управлять сложной системой своих сетей, ведущие компании автомобильного транспорта используют передовые технологии слежения и маршрутизации, а также стараются максимизировать гибкость при использовании парка транспортных средств. Применение самых современных средств аналитики является ключевым фактором для развития бизнеса, наряду с использованием принципов гибкого ценообразования, зависящего от уровня сложности процесса.

Принятие мер для большей оптимизации функционирования сети, а также для улучшения так называемого «управления сложностью» имеет особенно важное значение для компаний, специализирующихся на перевозках так называемых мелких партий грузов, т. е. не обеспечивающих полную загрузку контейнера или грузового автомобиля (LCL и LTL).

Например, одна из ведущих автотранспортных компаний использует спутниковую технологию слежения за автопоездами в целях оптимизации управления своим парком. Эта компания также использует интегрированную систему коммуникаций для улучшения информационного взаимодействия между водителями и клиентами. Для обеспечения оптимальной координации между сервисными центрами и централизованного обслуживания клиентов компания создала канал передачи данных, соединяющий сервисные центры с главным офисом и друг с другом.

## Наиболее эффективные транспортно-экспедиционные компании признают важность эффекта масштаба

Профессиональное управление тендерами и контрактами. Многим автотранспортным компаниям необходимо стать такими же экспертами, как их клиенты, когда речь идет об эффективной работе с тендерами и управлении контрактами. Крупные клиенты автотранспортных компаний зачастую имеют достаточно глубокие знания о структуре затрат, ценообразования и о компетенциях перевозчиков, в то время как последним часто не хватает четкого понимания структуры своих затрат на уровне сети. Более того, многие транспортные компании реагируют на тендеры ситуативно, не используя системных подходов в масштабе всей компании.

Ведущие транспортные компании создают корпоративную функцию по управлению тендерами, в которой работают отраслевые эксперты при поддержке современных средств IT и различных аналитических инструментов. Эта централизованная функция обрабатывает тендерные запросы свыше установленного порога в тесном взаимодействии с менеджерами по ключевым клиентам и операционным персоналом в рамках сети. Использование централизованной функции также позволяет компаниям получить детальное понимание своих затрат на уровне сети.

Фокус на наиболее привлекательных сегментах. Поскольку автомобильный транспорт представляет собой высококонкурентный рынок, ведущие компании специализируются на обслуживании предсказуемых и привлекательных рынков и регионов, стремясь к завоеванию их значительной доли. Эффект масштаба на каждом маршруте или на местном уровне более важен, чем на уровне сети компании. Кроме того, ведущие компании расширяют пектр транспортных услуг, предлагаемых ключевым клиентам, путем кооперации с другими поставщиками логистических услуг.

## Уникальные подходы в сфере транспортной экспедиции

Ведущие игроки в сфере экспедирования грузов осознают важность достижения эффекта масштаба и скрупулезного управления пропускной способностью. Кроме того, они понимают важность предоставления высококачественных комплексных услуг и необходимость привлечения к работе эффективных менеджеров по продажам.

Достижение эффекта масштаба на уровне каждой сделки. Осуществление операционной деятельности крупного масштаба дает транспортно-экспедиционным компаниям значительные преимущества. Важно отметить, что это конкурентное преимущество имеет значение только в контексте конкретного маршрута (или «сделки»), но не на уровне общей операционной деятельности компании. Крупнейшие во всех отношениях игроки не обязательно являются самыми рентабельными.

Транспортно-экспедиционные компании могут использовать эффект масштаба при продажах своих услуг с целью укрепления позиции на переговорах по сравнению с поставщиками услуг перевозки, такими как морские перевозчики. Игроки рынка транспортной экспедиции также с большей степенью вероятности смогут полностью использовать свои мощности при выполнении больших проектов. При этом менее вероятно, что перевозчики, допускающие ситуации избыточного

бронирования, снимут с доставки груз транспортно-экспедиционной компании, имеющей прочное присутствие на рынке. Если же груз одной из крупных транспортно-экспедиционных компаний снимается с рейса, у них зачастую есть множество других альтернатив для организации данной перевозки.

Транспортно-экспедиционные компании должны рассматривать варианты достижения эффекта масштаба по отдельным высокоприоритетным направлениям путем как органического, так и неорганического роста. Одна из ведущих транспортно-экспедиционных компаний использует органический рост и агрессивную стратегию поглощения для достижения эффекта масштаба в привлекательных сегментах и быстрого расширения бизнеса на быстрорастущих рынках. Есть несколько примеров логистических компаний с мощными транспортно-экспедиционными подразделениями и стремлениями к глобальному росту, которые используют стратегию слияний и поглощений для достижения эффекта масштаба и диверсификации в рамках своей транспортно-экспедиционной деятельности (см. рис. 10).

**Автоматизация.** Для участников рынка транспортно-экспедиционных услуг исключительно важное значение имеет постоянное сокращение издержек в целях сохранения конкурентоспособности в столь сложных рыночных условиях. Сегодня многие процессы в области управления пропускной способностью, бронирования, ценообразования, взаиморасчетов и взаимодействия с клиентами по-прежнему требуют большого объема бумажной работы. Предоставляя экспедиционным компаниям возможность оптимизировать процессы и повысить производительность труда, автоматизация обладает потенциалом для существенного сокращения затрат. Преимущества, связанные с повышением эффективности, особенно значительны в случаях, когда игроки рынка транспортной экспедиции интегрируют автоматизированные решения, например отслеживание груза, с ИТ-системами своих крупнейших клиентов.

**Качество комплексных услуг.** Поскольку во многих случаях транспортно-экспедиторский бизнес можно назвать спотовым, крайне важным направлением деятельно-

**Рис. 10 | Игроки логистического рынка консолидируются, чтобы двигаться вперед**

| Покупатель             | Выручка в 2014 г. (€ млрд) | Объект приобретения   | Выручка в 2014 г. (€ млрд) | Цена приобретения (€ млрд) | Ключевое обоснование  |
|------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------|---|
| DSV                    | 6,5                        | UTi Worldwide         | 3,2                        | 1,0                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Региональная диверсификация</li> <li>Масштаб бизнеса</li> <li>Низкая цена акций</li> <li>Потенциал в части повышения эффективности</li> </ul>              |
| Kintetsu World Express | 2,3                        | APL Logistics         | 1,4                        | 1,0                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Региональная диверсификация</li> <li>Расширение бизнес-модели</li> <li>Диверсификация клиентов</li> <li>Масштаб бизнеса</li> </ul>                         |
| Japan Post             | 103                        | Toll Group            | 5,9                        | 5,9                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Диверсификация в логистике</li> <li>Региональная экспансия</li> </ul>  |
| XPO Logistics          | 1,7                        | Norbert Dentressangle | 4,6                        | 3,2                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Масштаб экспедиторского бизнеса</li> <li>Региональная экспансия</li> <li>Точный подбор и соответствие ключевой бизнес-модели и видам транспорта</li> </ul> |

**Источники:** S&P Capital IQ; пресс-релизы компаний; анализ BCG.  
**Примечание:** это лишь некоторые примеры недавних сделок.



сти компании является достижение лояльности существующих клиентов за счет предоставления операционных услуг наивысшего качества. Ведущие компании предлагают комплексную услугу перевозки, от склада до склада, при поддержке современных IT-решений. Одна из крупных транспортно-экспедиционных компаний диверсифицировала свой бизнес доперевозки, расширив зону своего влияния в сфере логистических услуг путем разработки интегрированных предложений, включающих в себя морские, воздушные, автомобильные и железнодорожные перевозки, контрактную логистику, складское хранение, а также таможенную и страховую.

**Эффективность персонала в области продаж.** Ведущие транспортно-экспедиционные компании следят за тем, чтобы персонал отделов продаж мог удовлетворять потребности наиболее важных клиентов. Эти игроки создают программы по работе с ключевыми клиентами с целью управления деятельностью персонала и развития более глубоких отношений с клиентами. Эти компании также подчеркивают важность непрерывного развития навыков специалистов по продажам и вкладывают в это большие средства.

## Отличительные черты контрактной логистики

Залогом успеха на рынке контрактной логистики является наличие стандартизированных предложений, которые могут быть легко адаптированы к потребностям клиентов. Ведущие игроки стараются формировать долгосрочные отношения и поддерживать конкурентное преимущество с помощью инноваций.

### Стандартизация и индустриализация.

Ключевые игроки рынка контрактной логистики создают стандартные продукты и сервисные модули, которые могут быть адаптированы к потребностям клиентов. Такие логистические компании стремятся к интеграции своих продуктов на всех участках цепочки поставок каждого из своих клиентов (вертикальная интеграция), а также интегрировать услуги для ряда

клиентов на базе одного предприятия или участка сети (горизонтальная интеграция).

Ведущие компании в сфере контрактной логистики стараются в максимальной степени стандартизировать свои процессы, чтобы сократить издержки.

Например, один из поставщиков услуг контрактной логистики внедрил стандартизированные протоколы безопасности и охраны окружающей среды, а также общую операционную и финансовую системы в рамках своей сети. Для сокращения затрат клиента лидеры рынка применяют современные подходы, ограничивающие рост затрат на трудовые ресурсы и оборудование. Они разрабатывают такие функциональные средства, как решения на основе масштабируемых платформ с целью эффективного внедрения современных предложений в работу компаний-клиентов.

**Специализация и приоритеты.** Лидеры рынка контрактной логистики делают акцент на адаптации своих предложений с добавленной стоимостью к нуждам конкретного клиента. Для того чтобы выйти на рынок с дифференцированным предложением, которое не может быть дублировано конкурентами и реализовано с помощью внутренних ресурсов, ведущие компании фокусируются на конкретных регионах (пример: азиатские рынки с высокими показателями роста), услугах (пример: работа с замороженными продуктами) или отраслях (пример: химическая промышленность). В отличие от транспортного бизнеса, поставщикам услуг контрактной логистики важнее иметь адаптированные к нуждам клиента предложения, чем доминировать на определенном маршруте или территории.

### Долгосрочные партнерские отношения

**с клиентами.** Ведущие поставщики услуг контрактной логистики стремятся стать для своих клиентов надежным партнером и неотъемлемой частью цепочки производственных связей, а не просто поставщиком, которого можно легко заменить. Данный подход позволяет обеим сторонам создавать стоимость и пользоваться плодами совместного развития и обучения.



**Лидерство в сфере инноваций.** Способность к инновациям является ключевым фактором успеха в контрактной логистике, поскольку инновации позволяют поставщикам разрабатывать новые предложения, которые создают добавленную стоимость и одновременно поддерживают уровни цен. Лидеры задействуют значительный интеллектуальный потенциал для обеспечения портфеля разрабатываемых

инноваций и стремятся к непрерывному расширению возможностей компании. Они также используют свои профессиональные знания и опыт для разработки инновационных решений с применением таких технологий, как радиочастотная идентификация, робототехника и системы беспроводного дистанционного управления, которые позволяют клиентам успешно решать сложные логистические задачи.

# ОПЕРЕЖАЯ ГЛОБАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

**К**АКИЕ КОМПАНИИ БУДУТ лидерами транспортно-логистического рынка через десять лет? Компании, понимающие факторы успеха и внедряющие инициативы, направленные на повышение эффективности, будут иметь хорошие возможности для достижения высоких результатов в ближайшем будущем. Однако этого будет недостаточно, чтобы одержать победу в долгосрочной перспективе.

BCG выявила почти 80 глобальных тенденций, меняющих характер деловой среды. Рынок транспортно-логистических услуг не сможет избежать их влияния, и, вероятнее всего, в ближайшие годы целый ряд глобальных тенденций значительно изменит его облик. По мере изменения отрасли под действием этих тенденций ведущие игроки будут использовать новые возможности, реагируя быстрее и решительнее, чем их конкуренты. Самые успешные компании начнут готовиться к этим изменениям уже сегодня.

## Шесть важнейших глобальных мегатрендов

В рамках интервью с директорами компаний транспортно-логистического рынка были выявлены шесть глобальных тенденций, которые будут оказывать наиболее сильное влияние на рынок. Эти тенденции будут по-разному воздействовать

на различные сегменты рынка. Некоторые сегменты столкнутся со сдерживающими факторами (например, автомобильный и воздушный транспорт столкнется с ростом затрат по мере того, как компании будут решать задачи обеспечения устойчивого развития), в то время как другие сегменты получат преимущества (например, железнодорожный транспорт будет в более выигрышном положении как более экологичный). Во всех случаях глобальные тенденции будут создавать возможности для бизнеса, к использованию которых участники рынка должны быть готовы.

**Двухскоростной мир.** В настоящее время мировое экономическое развитие происходит с двумя разными скоростями. Развивающиеся страны быстро наращивают темпы развития, в то время как рост в развитых странах находится в стадии стагнации. Быстрый рост развивающихся стран будет способствовать увеличению товарных потоков как внутри, так и между странами Африки, Азии и Латинской Америки. По мере роста потребления в странах с быстро развивающейся экономикой будут увеличиваться и объемы производства. В результате чего компании из этих стран превратятся в крупных глобальных игроков (см.: *Союзники и противники: претенденты на глобальное лидерство*, отчет BCG, январь 2013 г.).

От увеличения объемов перевозок, обусловленных высокими темпами роста стран с быстро развивающейся экономикой, выиграют все сегменты транспортно-логистического рынка. Наиболее ощутимую выгоду от роста объемов дальних международных перевозок получают сегменты морского и воздушного транспорта, а также сегменты инфраструктуры и транспортного экспедирования, предоставляющие услуги, относящиеся к перевозкам на дальние расстояния. Усложнение транспортных цепочек также создаст спрос на консультационные услуги в области логистики и контрактную логистику.

**Урбанизация.** По мере продолжения масштабной миграции населения из сельских районов в городские центры будет возникать все больше мегаполисов, формирующих новые модели потребительского спроса, которые, в свою очередь, будут оказывать влияние на участников рынка логистических услуг.

Эти компании должны будут справиться с более сложной логистикой внутри городов, а также с растущими ожиданиями потребителей в отношении комфорта.

Сегментами, которые получают наибольшие преимущества от урбанизации, будут автомобильный транспорт и СЕР, а также региональные терминалы и сегмент складских услуг. В сегменте контрактной логистики также будет наблюдаться повышение спроса. Сегменты железнодорожного и воздушного транспорта, а также смежной инфраструктуры окажутся в менее выгодном положении, поскольку участники рынка, представляющие услуги в рамках данных сегментов, предлагают лишь доставку по одному направлению (из одного города в другой).

**Устойчивое развитие.** Более строгие правила и более жесткие ограничения в ресурсах заставляют участников рынка логистических услуг находить новые способы снижения потребления энергии. Кроме того, повышение осведомленности потребителей в вопросах устойчивого развития будет означать, что экологиче-

ски чистые виды транспорта будут иметь большую ценность.

Необходимость обеспечения устойчивого развития приведет к разделению сегментов транспортно-логистического рынка на победителей и проигравших. Преимущество получит экологически безопасный железнодорожный транспорт, также как и поставщики услуг в смежных с данным видом транспорта сегментах и другие игроки рынка, способствующие повышению эффективности работы транспорта, такие как региональные терминалы. Участники рынка воздушного, морского и автомобильного транспорта столкнутся с увеличением затрат, связанных с выполнением нормативных требований, включая обновление или замену парка транспортных средств в целях обеспечения соответствия новым нормам выбросов. Под давлением потребителей компании, оказывающие логистические услуги, также будут вынуждены решать вопросы экологической безопасности.

---

## Необходимость устойчивого развития приведет к разделению сегментов транспортно-логистического рынка на победителей и проигравших

---

Для многих транспортно-логистических компаний исключительно важной задачей будет выявление возможностей для бизнеса, связанных с устойчивым развитием, а не размышление о том, как устойчивое развитие может повлиять на их деятельность. Использование таких возможностей потребует разработки бизнес-моделей для предоставления новых услуг, таких как логистические услуги, учитывающие сложность сбалансированной транспортировки продуктов питания в рамках цепочки поставок.

### Перегрузка и нехватка инфраструктуры.

Инфраструктура все чаще становится сдерживающим фактором для бизнеса. Растущая перегрузка и связанные с ней расходы (например, увеличение посадочных сборов) создают дополнительное бремя для поставщиков логистических услуг и потенциально могут сорвать выполнение условий предлагаемых услуг, таких как своевременная доставка. Проблема перегрузки и нехватки инфраструктуры будет ощущаться особенно остро в районах с высокой плотностью населения. Логистическим компаниям придется преодолеть эти ограничения при разработке решений для своих клиентов.

Сегменты логистической инфраструктуры будут в выигрышном положении, поскольку компании, работающие в регионах с высокой степенью перегрузки инфраструктуры, где у клиентов мало альтернатив, будут иметь возможность повысить маржу, в то время как сегмент перевозки столкнется с перспективой снижения своего влияния на рынке. Сегменты транспортно-экспедиционной деятельности и контрактной логистики получают преимущества по мере того, как компании будут зарабатывать более высокую маржу за счет перепродажи мощностей на перегруженных маршрутах. Эти участники рынка могут использовать свои более широкие знания о ситуации на рынке, чтобы определить, какие маршруты будут иметь наиболее существенные ограничения пропускной способности, сохранить за собой определенную пропускную способность на таких маршрутах и предложить ее клиентам по более высокой стоимости. По мере того как игроки рынка будут предлагать клиентам передовые решения при планировании маршрутов, сегмент логистического консалтинга также будет в выигрышном положении, помогая тем же клиентам в определении узких мест и обеспечении большей эффективности.

**Электронная коммерция.** Объемы торговли перемещаются из традиционных розничных магазинов на онлайн- и мобильные площадки. Вследствие того что потребители все чаще приобретают товары, пользуясь общедоступными

предложениями в Интернете, структура потока товаров, проходящих через транспортную сеть, усложнилась. Прямые доставки на дом приходят на смену поставкам в розничные торговые точки. Логистическим компаниям необходимо расширять перечень своих комплексных услуг и готовиться к агрессивной конкуренции со стороны новых компаний, которые специализируются на выполнении заказов и доставке по принципу «последняя миля», а также со стороны предприятий розничной торговли, развивающих собственную логистику.

Сегменты, относящиеся к доставке посылок, будут выигрывать за счет продолжающегося роста электронной коммерции. Эти сегменты включают в себя не только СЕР, но и такие направления, как услуги автомобильного транспорта и контрактной логистики, где работают компании, способные выполнять заказы по принципу «последняя миля».

Сегмент доставки почтовых отправлений уже выигрывает от этой тенденции, но этих преимуществ зачастую недостаточно, чтобы компенсировать потери бизнеса, обусловленные использованием электронных средств связи.

---

## Компании имеют широкие возможности для применения «больших данных» и средств автоматизации для повышения эффективности операционной деятельности

---

**Цифровизация.** Данная глобальная тенденция оказывает влияние на транспортно-логистический рынок двумя путями. Во-первых, компании имеют широкие возможности для применения «больших данных» и средств автоматизации для повышения эффективности операционной деятельности, улучшения качества

и снижения затрат. В последние несколько лет участники транспортно-логистического рынка все чаще используют IT-решения для слежения и контроля за движением грузов, а также углубленной аналитики полученных данных для постоянной оптимизации маршрутов и сетей. Они также внедрили IT-системы, заменившие «бумажные» процессы ценообразования, бронирования и взаиморасчетов. Во-вторых, цифровизация привела к возникновению новых бизнес-моделей. Они относятся в основном к платформенным решениям, например к таким, как облачные системы управления перевозками, современные фрахтовые биржи и виртуальное транспортное экспедирование грузов, которые разработаны такими компаниями, как Transporeon, Flexport, Cargomatic и др.

### Скрытые последствия для компаний в ключевых сегментах

Сосредоточив свое внимание на автомобильном транспорте, транспортно-экспедиционной деятельности и контрактной логистике, мы изучили, как глобальные

тенденции будут влиять на компании, представляющие данные сегменты, а также какие ходы должны предпринять участники рынка в преддверии изменений ландшафта рынка (см. рис. 11).

## Традиционным участникам рынка необходимо инициативно реагировать на новые возможности цифровизации, чтобы не утратить свои позиции в пользу новых игроков

Компании, работающие в этих трех сегментах, испытывают на себе влияние цифровизации. Компании должны стремиться в полной мере использовать преимущества в части повышения эффективности, которые предлагают цифровые решения, а также возможности рынка, возникающие из предлагаемых цифровых платформ. Традиционным участникам

Рис. 11 | Глобальные тенденции создают новые возможности для каждого из сегментов



Источник: анализ BCG.

рынка необходимо инициативно реагировать на такие возможности, чтобы не утратить свои позиции в пользу новых игроков, которые с помощью цифровых технологий меняют привычный порядок вещей на их рынках.

**Автомобильный транспорт.** Урбанизация создает для участников рынка автомобильного транспорта новые возможности, позволяющие разрабатывать предложения с целью снижения высоких затрат клиентов, обусловленных сложностью логистики в густонаселенных городах. Такие предложения включают в себя создание центров консолидации грузов, доставляемых мелкими партиями, и организацию эффективной системы доставки грузов до покупателя. Автомобильные транспортные компании также должны подумать над созданием стратегии доставки «последняя миля», чтобы максимально воспользоваться возможностями, возникающими на стыке урбанизации и электронной коммерции в долгосрочной перспективе.

Участникам рынка автомобильного транспорта необходимо подготовиться к ужесточению транспортного законодательства, а также к повышению затрат на топливо и, возможно, к введению налогов на выбросы углекислого газа. Наиболее успешные игроки рынка заменят свои устаревшие парки на новые топливосберегающие транспортные средства в целях соблюдения нормативных требований и снижения эксплуатационных затрат. Чтобы не упустить возможности, связанные с обеспечением долгосрочного устойчивого развития, компании могут разрабатывать такие предложения, как «экологические перевозки» с использованием электромобилей, тем самым помогая своим клиентам уменьшить выбросы углерода.

**Транспортная экспедиция.** Для того чтобы подготовиться к условиям двухскоростного мира, транспортно-экспедиционным компаниям особенно необходимо разрабатывать предложения с учетом специфики торговых потоков внутри рынков Африки, Азии и Латинской

Америки и между ними. Рост этих торговых потоков уравнивает стагнацию торговли на развитых рынках. Участникам рынка транспортно-экспедиционных услуг также необходимо наращивать присутствие на привлекательных рынках, таких как рынки развивающихся стран, своевременно выявлять быстрорастущие компании и готовиться к конкуренции с ними, так как эти многообещающие компании представляют собой очередную волну претендентов на глобальное лидерство и крупных клиентов. Конкурентоспособное ценообразование и планы интенсивного расширения бизнеса будут играть решающую роль в обеспечении успеха. Кроме того, доступ к инфраструктуре в густонаселенных регионах будет иметь решающее значение для процветания в условиях урбанизации и общего дефицита инфраструктурных мощностей.

**Контрактная логистика.** Для того чтобы соответствовать требованиям все более сложной городской логистики вследствие урбанизации, участники рынка контрактной логистики, такие как автотранспортные компании, могут предлагать услуги транспортного хаба для эффективной работы в городских условиях. Для решения проблемы дефицита инфраструктурных мощностей участники рынка контрактной логистики могут инвестировать в наиболее важные объекты инфраструктуры и контролировать их, что позволит им предлагать услуги на некоторых рынках по более высоким тарифам. Поставщики услуг контрактной логистики также могут инвестировать в собственные производственные объекты (например, для передачи в аутсорсинг мощностей для окончательной сборки товаров) и в собственную инфраструктуру, чтобы с выгодой для себя воспользоваться перегрузкой инфраструктуры в мегаполисах и общим дефицитом инфраструктурных мощностей.

Электронная коммерция также предоставляет новые возможности для поставщиков услуг контрактной логистики. По мере увеличения количества мелких игроков

на рынке электронной коммерции будет расти спрос на услуги по выполнению заказов, такие как сбыт продукции, обратная логистика (т. е. транспортировка возвращаемых товаров обратно продавцу), а также дополнительные услуги (например, переупаковка и обработка платежей). Собственные экспертные

знания в области логистики позволят ведущим игрокам предлагать клиентам ноу-хау и уникальные дополнительные услуги. По мере того как поставщики будут интегрировать свои экспертные знания и предложения в клиентские цепочки поставок, диапазон возможностей будет расширяться.



# НАЧАЛО ПУТИ

**В** СВОЕМ СТРЕМЛЕНИИ преодолеть трудности на пути к обеспечению достаточной рентабельности своих базовых активов транспортно-логистические компании должны оценить свое текущее положение и приоритеты для дальнейших действий. Для начала многим из них придется сосредоточиться на развитии ключевых компетенций для обеспечения успеха на современном рынке, сосредоточившись в первую очередь на повышении эффективности и способности отличаться от конкурентов благодаря предложению дополнительных услуг. Компании, которые уже имеют столь прочный фундамент, могут сосредоточиться на тенденциях, коренным образом изменяющих рынок, и возможностях, которые они будут создавать.

Транспортно-логистическим компаниям необходимо оценить свой текущий статус путем проведения серии мероприятий по оценке эффективности своей операционной деятельности, результатов работы персонала отделов продаж и возможностей для повышения акционерной стоимости.

- **Эффективность операционной деятельности.** Многие логистические компании достигли высокого уровня мастерства в получении максимального эффекта от оптимизации своей операционной деятельности. Тем не менее

достижение таких результатов на уровне всей компании является непростой управленческой задачей и может потребовать целенаправленных и скоординированных усилий. Такие усилия начинаются с оценки, позволяющей сравнить практики компании с передовыми практиками в разрезе всех операционных и административных функций.

- **Эффективность работы персонала по продажам.** Логистическим компаниям необходимо уделить достаточно внимания полной реализации своего потенциала в части выручки. Многим из них будет необходимо повысить эффективность организационной структуры сектора продаж. Этот процесс начинается с тщательной оценки его текущей эффективности и последующего поиска соответствующих возможностей для оптимизации. Компании также должны стремиться реализовать значительный потенциал по увеличению выручки за счет оптимизации процесса ценообразования.
- **Возможности создания стоимости для акционеров.** Даже компании, осуществляющие эффективную операционную деятельность, обеспечивающую максимальную выручку, могут не суметь превратить свою высокую производительность в рыночную стоимость

и прибыль для акционеров. В качестве отправного пункта для максимизации акционерной стоимости компаниям необходимо провести оценку своей базы инвесторов и их ожиданий, а также своей финансовой политики (в частности, дивидендной политики). Одна из интегрированных логистических компаний, превратившаяся в одного из ведущих глобальных игроков, использовала такую оценку для оптимизации своего информационного взаимодействия с инвесторами и таким образом сумела преодолеть их скептицизм в отношении возможности повышения курса акций компании.

Компаниям, которые уже учитывают в своей работе большую часть или все факторы успеха, относящиеся к их бизнесу, следует сосредоточить внимание на опережении глобальных тенденций. Для многих компаний долгосрочный процесс прибыльного роста должен начинаться с критической оценки своей текущей бизнес-модели. Руководители транспортно-логистических компаний могут рассмотреть следующие вопросы, чтобы управлять этим процессом:

- Как мы можем оценить и количественно определить возможности, происходящие из глобальных тенденций, а также их потенциальное влияние на текущую бизнес-модель?
- Как глобальные тенденции влияют на наши ценовые предложения с точки зрения продуктов и услуг, целевых клиентских сегментов и моделей получения дохода?
- Как глобальные тенденции влияют на нашу операционную модель в отношении цепочки создания стоимости, модели затрат и организационной структуры?
- Насколько хорошо мы подготовлены, чтобы отреагировать на попытки конкурентов нарушить наши традиционные бизнес-модели? В частности, как мы можем бороться с растущей коммодитизацией продуктов и услуг логистического рынка в рамках транспортной отрасли?
- Как мы можем достичь значительных темпов роста с учетом ожидаемого развития ситуации на рынке? Например, как мы можем воспользоваться появляющимися возможностями роста на рынках развивающихся стран или в отдельных рыночных нишах?
- Какие существуют наиболее эффективные подходы к управлению инновациями и внедрением процессов, необходимых для перехода от текущей бизнес-модели к более привлекательной альтернативе?

Для многих компаний ответы на эти вопросы укажут на возможности пересмотра важных аспектов их бизнес-модели. Независимо от рыночного сегмента, все транспортно-логистические компании могут выиграть от возможностей сочетания уверенного роста с высокой рентабельностью. Победителей будет отличать способность понимать и внедрять практики, способствующие повышению эффективности в сегодняшних рыночных условиях, а также в условиях изменившейся бизнес-среды завтрашнего дня.

# ПРИМЕЧАНИЯ ДЛЯ ЧИТАТЕЛЯ

## Об авторах

**Йенс Ридль** является партнером и управляющим директором мюнхенского офиса Boston Consulting Group и руководит глобальной логистической практикой. **Хейди Фараг** является директором офиса BCG в Нью-Йорке и экспертом по корпоративному развитию со специализацией в области акционерной стоимости. **Дорота Коренкевич** является старшим аналитиком в гамбургском офисе компании и занимается транспортно-логистическим рынком.

## Благодарность

Авторы хотели бы поблагодарить Заурава Банерджи, Дастина Климчака, Роберта-Александра Коха, Уткарша Кумара, Екатерину Налесную и Луиса Мигеля Руиза за вклад в исследование, описанное в настоящем отчете. Авторы также выражают благодарность Дэвиду Кляйну за помощь в подготовке материала и Катрине Эндрюс, Гэри Галлахану, Ким Фридман, Эбби Гарланд, Джине Гольдстин, Труди Нойхаус и Саре Штрасенрайтер за вклад в редактуру, оформление и издание настоящего отчета.

## Контакты

За дополнительной информацией об отчете, а также для того, чтобы узнать больше о возможностях BCG в транспортно-логистической сфере, обратитесь к одному из авторов.

### **Йенс Ридль**

*Партнер и управляющий директор*  
BCG Мюнхен  
+49 89 231 740  
riedl.jens@bcg.com

### **Хейди Фараг**

*Директор*  
BCG Нью-Йорк  
+1 212 446 2800  
farag.hady@bcg.com

### **Дорота Коренкевич**

*Старший аналитик*  
BCG Гамбург  
+49 (40) 30 99 60  
korenkiewicz.dorota@bcg.com



© The Boston Consulting Group, 2016 год. Все права защищены.

Для получения информации по переизданию, пожалуйста, свяжитесь с BCG:

E-mail: [bcg-info@bcg.com](mailto:bcg-info@bcg.com)  
Факс: +1 617 850 3901, attention BCG/Permissions  
Почтовый адрес: BCG/Permissions  
The Boston Consulting Group, Inc.  
One Beacon Street  
Boston, MA 02108  
USA

Для получения последней информации относительно наших исследований, а также уведомлений о публикации новых материалов по данной или любым другим темам, пожалуйста, зарегистрируйтесь на нашем сайте [bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com).

Следите за публикациями [bcg.perspectives](http://bcg.perspectives) в социальных сетях Facebook и Twitter.



# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

|              |              |              |                |             |
|--------------|--------------|--------------|----------------|-------------|
| Абу-Даби     | Денвер       | Лос-Анджелес | Осло           | Токио       |
| Амстердам    | Детройт      | Луанда       | Париж          | Торонто     |
| Атланта      | Джакарта     | Мадрид       | Пекин          | Филадельфия |
| Афины        | Дубай        | Майами       | Перт           | Франкфурт   |
| Бангкок      | Дюссельдорф  | Мельбурн     | Прага          | Хельсинки   |
| Барселона    | Женева       | Мехико       | Рим            | Хошимин     |
| Берлин       | Йоханнесбург | Милан        | Рио-де-Жанейро | Хьюстон     |
| Богота       | Калгари      | Миннеаполис  | Сан-Паулу      | Цюрих       |
| Бостон       | Канберра     | Монреаль     | Сантьяго       | Ченнаи      |
| Брюссель     | Касабланка   | Монтеррей    | Сан-Франциско  | Чикаго      |
| Будапешт     | Кельн        | Москва       | Сеул           | Шанхай      |
| Буэнос-Айрес | Киев         | Мумбай       | Сидней         | Штутгарт    |
| Варшава      | Копенгаген   | Мюнхен       | Сингапур       | Эр-Рияд     |
| Вашингтон    | Куала-Лумпур | Нагоя        | Сиэтл          |             |
| Вена         | Лагос        | Нью-Дели     | Стамбул        |             |
| Гамбург      | Лима         | Нью-Джерси   | Стокгольм      |             |
| Гонконг      | Лиссабон     | Нью-Йорк     | Тайбэй         |             |
| Даллас       | Лондон       | Окленд       | Тель-Авив      | bcg.com     |

