BCG

The Boston Consulting Group

Торгово-промышленная палата Российской Федерации

Логистика в России: новые пути раскрытия потенциала

The Boston Consulting Group (BCG) – международная компания управленческого консалтинга, ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса. Нашими партнерами являются компании во всех отраслях и регионах мира. Вместе мы работаем над тем, чтобы выявить наилучшие возможности создания стоимости, найти оптимальные решения важнейших проблем и преобразовать бизнес. Наш подход индивидуален и сочетает глубокий анализ динамики развития компаний и рынков и тесное сотрудничество на всех уровнях компании-клиента. Такой подход обеспечивает нашим клиентам устойчивое конкурентное преимущество, эффективность организации и долгосрочные результаты. Созданная в 1963 году, сегодня международная компания BCG имеет 81 офис в 45 странах. Дополнительную информацию можно найти на сайте www.bcg.com.

BCG
The Boston Consulting Group

Торгово-промышленная палата Российской Федерации

Логистика в России: новые пути раскрытия потенциала

Коллектив авторов
Михаил Волков, Олег Дунаев, Дмитрий Ежов, Василий Памухин, Сергей Перапечка, Григорий Рубин, Андрей Тимофеев

Апрель 2014 г.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2014. Все права защищены.

По общим вопросам обращайтесь в BCG по адресу:
The Boston Consulting Group (Moscow) Limited
125047, Россия, Москва
Дукат Плейс III, ул. Гашека, д. 6

По вопросам перепечатки просьба обращаться в BCG:
Эл. адрес: bcg-info@bcg.com
Факс: + 1 617 850 3901, attention BCG/Permissions
Почтовый адрес: BCG/Permissions
The Boston Consulting Group
One Beacon Street
Boston, MA 02108 USA

СОДЕРЖАНИЕ

4 ВВЕДЕНИЕ

5 1. ОБЗОР РЫНКА ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В РОССИИ. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

15 2. СУБЪЕКТЫ И ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

23 3. БАРЬЕРЫ НА ПУТИ РАЗВИТИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЫНКА ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

29 4. ПУТИ РАСКРЫТИЯ ПОТЕНЦИАЛА РОССИЙСКОЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

39 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Подготовленный Министерством экономического развития Российской Федерации прогноз социально-экономического развития России до 2030 года предусматривает среднегодовой рост ВВП страны на 3,0–3,2% в год при консервативном сценарии, при этом не исключается возможность затяжной стагнации.

Такой рост еще недавно казался неоправданно низким на фоне требуемых 6,0–7,0% в год, но теперь выглядит почти недостижимым. И дело не в существующей зависимости экономического роста от конъюнктуры цен на мировых рынках, где представлены товары российского экспорта, а в наличии внутренних барьеров, сдерживающих динамику экономического развития, важнейшим из которых является слабое развитие инфраструктуры, в частности транспортно-логистической.

Есть ли сценарии улучшения неблагоприятного прогноза? Нам представляется, что такие сценарии существуют. Их реализация связана с развитием логистики, которая в настоящее время рассматривается как стратегическое управление нового типа. В его содержание входит не только организация цепочек поставок, но и интеграция бизнес-процессов с целью минимизации издержек, повышения производительности труда, реализации эффективной логики ценообразования и получения прибыли, мониторинг и управление глобальной бизнес-сетью компаний в режиме реального времени для оптимизации бизнес-процессов.

Потребность в дальнейшем развитии рынка транспортно-логистических услуг очевидна всем участникам рынка. Не только уровень затрат, но и качество предлагаемых услуг (даже базовых) не соответствует текущим потребностям компаний и задачам развития страны. Важный рычаг повышения качества логистических сервисов – укрупнение компаний, а также усиление развития кооперации и партнерств между всеми участниками рынка. Однако вопросы о том, какие решения со стороны государства и совместные усилия участников рынка необходимы для реализации потенциала транспортно-логистического рынка, остаются открытыми.

1. ОБЗОР РЫНКА ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ В РОССИИ. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

Транспортно-логистическая система в России: нераскрытый потенциал

В сегодняшней России уровень логистических расходов в производственном комплексе – один из самых высоких в мире. Совокупные внутренние и внешние затраты на транспорт и логистику в России составляют порядка 20% ВВП, в то время как в Китае – 15%, в странах Европы – 7–8%.

Разница между российскими и мировыми показателями отчасти обусловлена протяженностью территории РФ, но в основном – низкой эффективностью ее транспортно-логистической системы. По оценке Всемирного банка[1], в 2014 году Россия занимает 90-е место из 160 по уровню развития логистической системы, соседствуя в этом рейтинге с Шри-Ланкой и Уругваем. Характерно, что другие страны, обладающие обширной территорией, расположились на значительно более высоких местах: США заняли 9-е место в рейтинге, Канада – 12-е, Австралия – 16-е, Китай – 28-е, Бразилия – 65-е.

[1] Здесь и далее: приводимая в докладе оценка Всемирного банка отражена в исследовании «Connecting to Compete 2014. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The World Bank».

ВЗГЛЯД УЧАСТНИКОВ РЫНКА: ЗАТРАТЫ НА ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

По данным опроса российских и зарубежных предпринимателей, проведенного The Boston Consulting Group совместно с Комитетом по логистике Торгово-промышленной палаты Российской Федерации[1], только 34% респондентов оценивают долю издержек компаний на транспортные и логистические услуги в пределах 10% от цены производимой продукции. Более четверти (26%) опрошенных участников рынка оценивают издержки на транспорт и логистику в размере не менее 30% от производимой продукции. При этом, отвечая на вопрос «На каком участке цепи поставок в наибольшей степени концентрируются логистические издержки вашей организации?», подавляющее большинство респондентов (81%) обозначают расходы на транспортировку произведенной продукции в качестве основного источника затрат.

[1] Здесь и далее: опрос участников транспортно-логистического рынка на тему состояния и перспектив развития отрасли в России проведен BCG совместно с Комитетом по логистике ТПП России в преддверии Второй Евроазиатской конференции «Логистика в России: кооперация и технологии развития» 17 апреля 2014 г. В опросе приняли участие 125 респондентов – российских и зарубежных транспортно-логистических компаний, их клиентов, экспертов и регуляторов рынка.

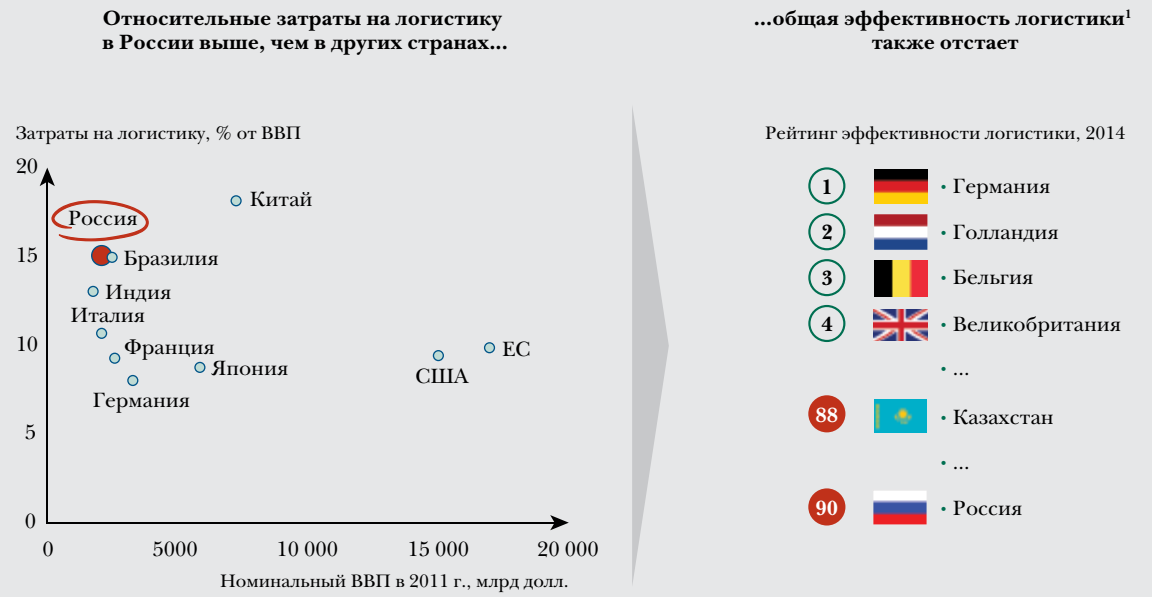
Уверенно можно говорить о том, что неэффективная транспортно-логистическая система – один из ключевых факторов, сдерживающих развитие российской экономики. Вот только несколько «бонусов», которые получит страна в результате решения этой проблемы:

- Если РФ снизит затраты на транспортировку и логистику до среднемирового уровня (порядка 11% ВВП), это высвободит порядка 180 млрд долл. ежегодно. Для сравнения: ежегодные инвестиции в инфраструктуру составляют в России порядка 45 млрд долл.;

- Качественное развитие транспортно-логистической системы не только оптимизирует затраты, но и способствует сокращению рабочего капитала компаний. К примеру, создание в целях развития железнодорожного транзита Объединенной транспортно-логистической компании (ОТЛК)[2] позволит сократить рабочий капитал российских компаний, вовлеченных в экспортно-импортные операции, более чем на 10% за счет сокращения средней длительности рейса грузов в контейнерах.

[2] Совместное предприятие ОАО «Трансконтейнер», Белорусской и Казахстанской железных дорог.

Рис. 1 | Сравнительная эффективность логистики в России и в зарубежных странах



Источник: Armstrong & Associates Inc.; RBC Research; KPMG; Всемирный банк, Международный валютный фонд; анализ BCG.
[1] Индекс эффективности логистики Всемирного банка.

Долгое время российские компании не задумывались над эффективностью логистики. Пять лет назад, в условиях макроэкономического подъема, грузоотправители концентрировались исключительно на росте бизнеса. Соответственно, их службы логистики должны были решать в первую очередь задачи доставки грузов – обеспечения производства в срок и в полном объеме. С учетом больших расстояний и низкой дисциплины многих перевозчиков, эти задачи целиком поглощали внимание профильных специалистов, отодвигая оптимизацию логистических затрат на дальнюю периферию. Кроме того, стремясь снизить риски, компании действовали в логике контроля над активами: транспортно-логистические задачи решались силами собственного департамента логистики и посредством создания собственной базы активов (например, металлургические, нефтяные и нефтехимические компании активно скупали подвижной состав).

Однако период экономического подъема сменился стагнацией, и оптимизация затрат, в том числе транспортно-логистических, оказалась одним из приоритетов российских компаний. Можно констатировать, что сейчас грузоотправители формируют запрос на повышение эффективности транспортно-логистической системы страны.

К тому же, в условиях обостряющейся на фоне кризиса конкуренции, эффективная логистика становится для компаний рычагом конкурентной борьбы. Национальные производители испытывают растущее давление как со стороны локальных соперников, так и со стороны международных брендов. Скорость и надежность доставки продукции становятся для них важным конкурентным преимуществом – элементом бизнес-модели, составляющей бренда, условием устойчивой рыночной позиции. Например, бизнес-модель производителей одежды Mango и Zara базируется на быстрой оборачиваемости ассортимента. Для этих и других компаний с коротким (несколько месяцев) жизненным циклом продукции эффективная логистика – важнейшее условие развития бизнеса.

Хотя спрос на эффективные логистические услуги в России растет, значение логистики все еще недооценено. Не многие российские компании видят в ней ключевой стратегический инструмент управления бизнесом и создания стоимости, новой ценности для клиента. В западных сырьевых компаниях функция логистики интегрирует весь бизнес. Департамент логистики в такой компании может влиять на производственные планы и даже на сделки по продаже активов – юридических лиц. В то же время российский бизнесмен очень удивится, если ему предложат наделить службу логистики даже вдвое меньшими полномочиями.

Пока в большинстве российских компаний планирование логистики слабо связано с производственным планированием, планированием продаж и планированием запасов. Логистика для многих менеджеров – это простая транспортировка, связанная несколькими договорами.

Даже экспедирование сегодня – это скорее сервис «проталкивания груза», чем логистическая услуга. При таком подходе стратегический потенциал логистики для России остается нераскрытым.

ВЗГЛЯД УЧАСТНИКОВ РЫНКА: СПРОС НА ЛОГИСТИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

На вопрос «Какие виды логистических услуг вы приобретаете у логистических компаний в настоящее время?» 81% опрошенных респондентов обозначили транспортно-экспедиторское обслуживание. Складскими услугами, экспресс-доставкой и таможенно-брокерскими услугами воспользовались только 12%, 5% и 2% опрошенных респондентов соответственно. Ни один из опрошенных участников рынка не приобретает у логистических компаний услуги в области управленческой логистики.

Вместе с тем при ответе на вопрос «Какие виды логистических услуг вы хотели бы получить от логистических компаний в будущем?» только 52% опрошенных респондентов заявили о желании получать только транспортно-экспедиторское обслуживание. В складских услугах по-прежнему заинтересованы около 13% опрошенных респондентов. При этом заинтересованность в услугах по экспресс-доставке грузов, по таможенно-брокерскому обслуживанию и управленческой логистике проявили 10%, 7% и 11% опрошенных участников российского рынка транспортно-логистических услуг соответственно.

Таким образом, несмотря на то, что многие компании транспортно-логистического рынка не в полной мере довольны уровнем предоставляемого сервиса со стороны логистических компаний (среди основных проблемных зон, помимо уровня цен и тарифов, респонденты обозначают срыв сроков поставки, недостаточный уровень сервиса и некомпетентность персонала), можно говорить о готовности целевой аудитории расширить сотрудничество со специализированными организациями в части расширения аутсорсинга собственной логистической функции.

Рынок транспортно-логистических услуг в России: настоящее и перспективы

Рынок транспортно-логистических услуг – это, по сути, та часть транспортно-логистических видов деятельности, которую выполняют специализированные компании. По состоянию на 2012 год объем рынка транспортно-логистических услуг в России оценивался примерно в 80 млрд долларов (без учета трубопроводного транспорта). При этом относительный вес рынка невелик: доля аутсорсинга в общем объеме транспортных услуг остается ничтожно малой. В основном компании по-прежнему обслуживают себя сами, осуществляя перевозки и логистику силами внутренних подразделений. Собственно рынок формируется независимыми транспортными или логистическими компаниями, а также дочерними компаниями крупных грузоотправителей (как правило, функция таких компаний – организация внешней логистики для своих учредителей). Представители последней группы не являются в полном смысле рыночными игроками, но доминируют на рынке, особенно в сегменте сырьевых грузов.

Рынок транспортно-логистических услуг состоит из пяти макросегментов: активы и инфраструктура, базовая услуга транспортировки грузов, экспедирование грузов (базовые 3PL-сервисы), контрактная логистика (комплексные 3PL-сервисы) и интегрированная логистика (4PL)

Четыре яркие особенности наиболее емко характеризуют состояние российского рынка транспортно-логистических услуг:

- Во-первых, доля аутсорсинга транспортно-логистических услуг в России оценивается The Boston Consulting Group только в 20%, в то время как среднемировое значение составляет 40–50%. Объем рынка относительно невелик и может быть, при определенных условиях, значительно расширен;

- Во-вторых, передаваемые на аутсорсинг сервисы ограничиваются входящей и исходящей логистикой, в то время как во всем мире увеличивается доля передаваемой на аутсорсинг внутренней логистики и управления запасами. Правда, пока и в мире доля аутсорсинга внутренней логистики и управления запасами невысока (около 12–14%), однако это сегмент с хорошей динамикой и значительным потенциалом роста;

- В-третьих, в России по сравнению с другими странами выше доля базовой услуги транспортировки и ниже доля сервисов 3PL/4PL. Это объясняется как высокой долей сырьевых грузов, так и дефицитом качественного предложения со стороны 3PL/4PL компаний;

- В-четвертых, на российском рынке доминирует интегрированная модель транспортно-логистических компаний, в то время как в большинстве развитых стран (особенно в США) игроки фокусируются на отдельных ступенях пирамиды. Классический российский пример транспортно-логистической компании – Российские железные

Рис. 2 | Структура рынка транспортно-логистических услуг

Источник: анализ BCG.

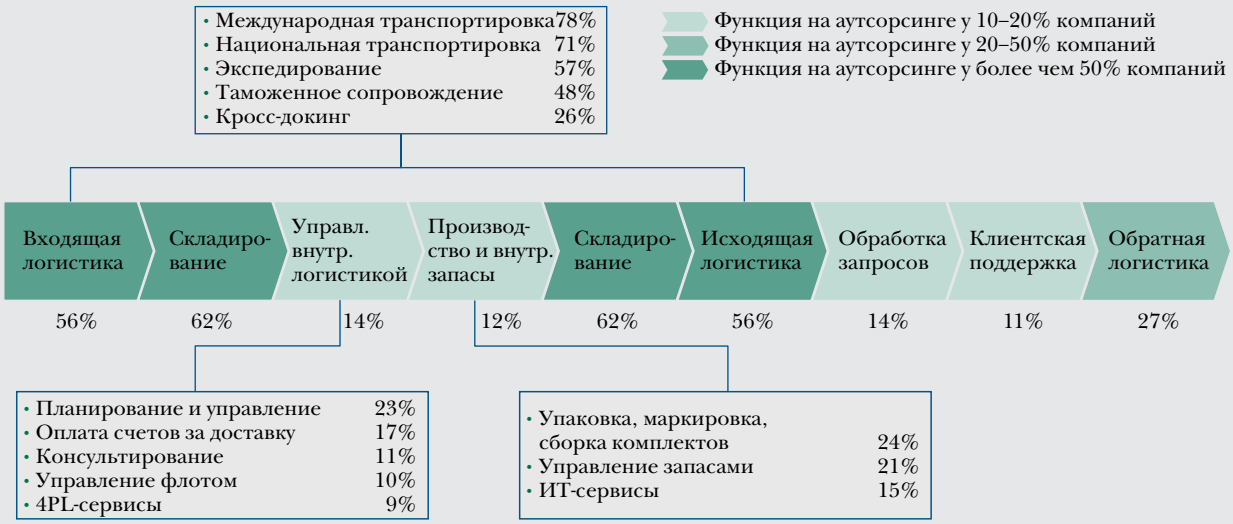
ВЗГЛЯД УЧАСТНИКОВ РЫНКА: АУТСОРСИНГ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

Экспертная оценка уровня аутсорсинга логистической функции на российском рынке подтверждается данными участников рынка. На вопрос «Готовы ли вы передать часть логистических процессов на аутсорсинг?» 73% опрошенных участников рынка ответили отрицательно или затруднились ответить. Более яркий контраст наблюдается в ответе на вопрос «Готовы ли вы передать все логистические процессы на аутсорсинг?»: 68% ответили «нет», 22% затруднились ответить. При этом передать все логистические функции на аутсорсинг готовы только 10% респондентов. Характерно, что подавляющее большинство респондентов (около 95%) знают, о чем говорят, т.е. признают, что являются пользователями услуг транспортных или логистических компаний.

Такие результаты говорят о явном недоверии потенциальных клиентов к действующему предложению на рынке логистических услуг. Возможно, это связано с текущим опытом использования транспортно-логистических услуг другими компаниями. Только 44% респондентов в полной мере довольны качеством предоставляемых услуг логистических компаний (20% недовольны качеством, остальные 36% затруднились ответить).

дороги (ОАО «РЖД»). Компания инвестирует и управляет железнодорожной инфраструктурой, владеет подвижным составом (через дочерние и зависимые организации), предоставляет базовую транспортную услугу, 3PL-услугу (через дочерние и зависимые организации, в том числе через «Трансконтейнер» и ОАО «РЖД Логистика»). С покупкой компании GEFCO крупнейший российский перевозчик вышел также в сегмент 4PL и усилил присутствие в сегменте 3PL.

Рис. 3 | Доля аутсорсинга по элементам логистики в мировой практике



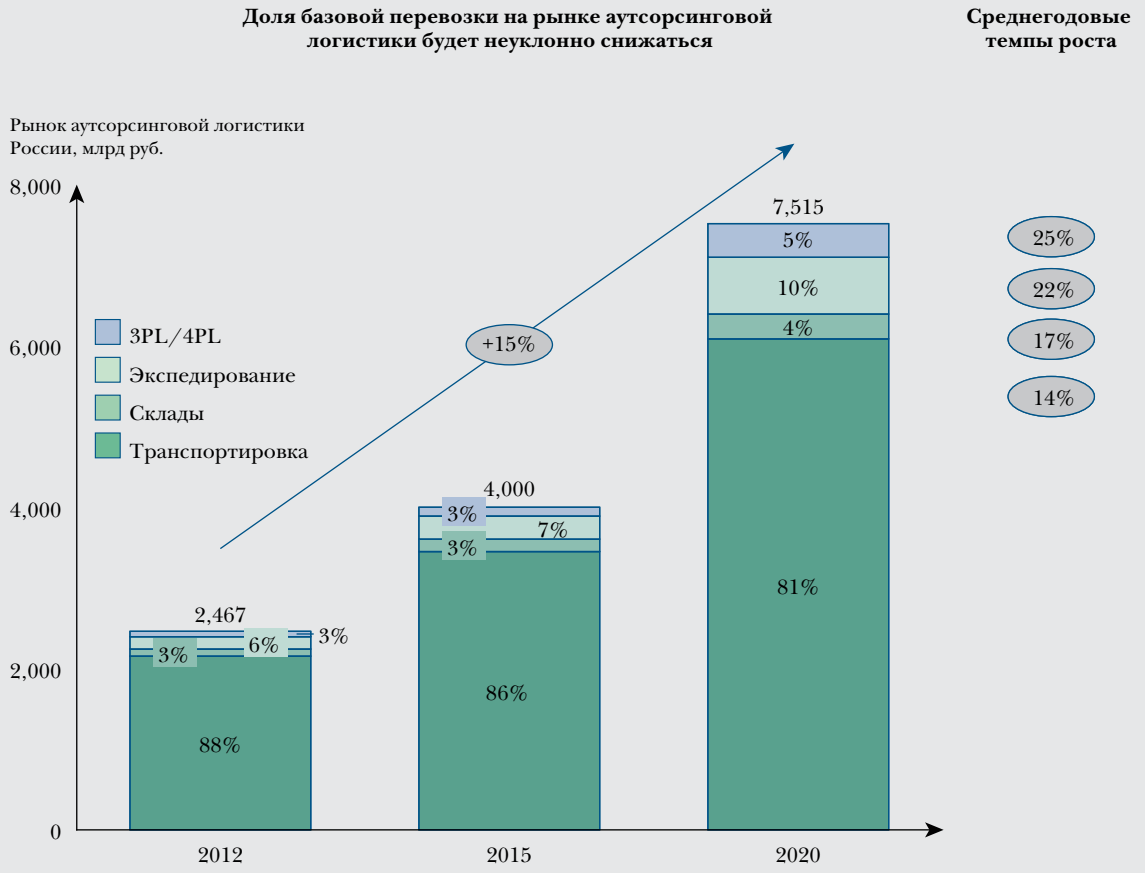
Источник: анализ BCG.

В последние три года транспортно-логистический рынок России активно рос темпами более 19% ежегодно, причем максимальный темп роста показал сегмент экспедирования грузов. В ближайшие 10 лет ожидается, что среднегодовой темп роста российского рынка транспортно-логистических услуг составит около 15%.

Это должно произойти благодаря нескольким ключевым драйверам:

- Росту грузооборота и усложнению логистических цепочек (в первую очередь, в части грузов с высокой добавленной стоимостью); увеличению доли мультимодальных и интермодальных перевозок;
- Увеличению доли услуг, переданных на аутсорсинг, вследствие передачи транспортно-логистических активов и услуг специализированным компаниям;
- Изменению структуры грузооборота, в том числе увеличению доли грузов с высокой добавленной стоимостью с 12% до 17–20% в общем объеме перевозки грузов в России. Рост грузооборота товаров с высокой добавленной

Рис. 4 | Оценка развития рынка аутсорсинговой логистики в России на период до 2020 года



Источник: ОАО «РЖД», РБК, Global insight, анализ BCG.

ВЗГЛЯД УЧАСТНИКОВ РЫНКА: ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

При ответе на вопрос «Какой вид транспорта ваша организация использует для логистических операций?» 70% респондентов выделяют железнодорожный транспорт и только 27% – автомобильный. Вместе с тем, только 60% участников рынка выделяют железнодорожный транспорт в качестве наиболее перспективного вида для логистической отрасли в России, в то время как 32% респондентов видят автомобильный транспорт в качестве наиболее перспективного способа перевозки продукции.

По мнению участников рынка транспортно-логистических услуг, наиболее быстро будет расти сектор транспортировки грузов (38% респондентов), складских услуг (22%), экспресс-доставки (18%) и управленческий логистики (14%).

стоимостью вызывает мультипликативный эффект на рынке транспортно-логистических услуг, так как создает дополнительный спрос в сегментах складирования, 3PL и 4PL.

Вероятно, сегменты транспортировки и логистики сырьевых грузов и грузов с высокой добавленной стоимостью будут эволюционировать по-разному.

Сегмент сырьевых грузов

Перевозки сырья – основа рынка транспортно-логистических услуг РФ. В структуре базовой услуги транспортировки грузов доля сырья составляет сегодня 88%[3]. Хотя в долгосрочной перспективе эта доля снизится до 80–83%, сырье все равно останется доминирующим грузом на российском рынке.

Текущее предложение транспортно-логистических услуг в этом сегменте ограничено, по сути, базовой услугой транспортировки и грузопереработки (2PL) силами ОАО «РЖД», других железнодорожных операторов, экспедиторов, портовых операторов, морских перевозчиков. Такая тенденция сохранится и в долгосрочной перспективе.

Как показывает мировой опыт, спрос сырьевых компаний на комплексные логистические услуги будет не слишком большим. Очевидная тенденция – наращивание компетенций трейдинга внутри сырьевых компаний, что, в свою очередь, стимулирует их самостоятельно контролировать потоки сырья. И это вполне рационально: гибко управляя поставками, компании могут извлекать дополнительный доход из краткосрочных колебаний сырьевых цен. Например, добывающие компании Австралии активно инвестируют в строительство портовых терминалов, железнодорожную инфраструктуру и в управление морским транспортом. Аналогичные процессы можно наблюдать и на российском рынке: например, «Новатэк» и «Сибур» открыли собственные перегрузочные терминалы в порту Усть-Луга.

[3] По грузообороту в тонно-километрах. Исключая трубопроводный транспорт.

Еще одно свидетельство развития трейдинга внутри сырьевых компаний – попытки трейдеров интегрироваться в реальный сектор (например, Trafigura и Gunvor активно скупают активы в секторах первичной[4] и вторичной[5] логистики).

Сырьевые компании готовы передавать на аутсорсинг самые базовые транспортные услуги (например, владение и/или оперирование вагонами), но управление цепочками поставок остается прерогативой внутренних подразделений логистики. Это видно как на примере европейского рынка (DB Schenker предоставляет преимущественно транспортные услуги сырьевым компаниям), так и на примере российского рынка: ряд национальных сырьевых компаний недавно избавились от собственного парка вагонов, однако сохранили управление логистикой за своими департаментами.

Потенциально привлекательным продуктом для сырьевых компаний может стать логистический консалтинг (например, диагностика эффективности логистики, анализ возможностей оптимизации и укрупнения транспортных потоков), однако объем этого рынка не будет значительным. В то же время сырьевые компании заинтересованы в серьезном повышении эффективности (по срокам и стоимости) базовой услуги транспортировки.

Сегмент грузов с высокой добавленной стоимостью

Спрос на комплексные логистические услуги в сегменте грузов с высокой добавленной стоимостью растет. Это объясняется как ростом потребления товаров с высокой добавленной стоимостью, так и тем, что отправители таких грузов стали активнее пользоваться услугами специализированных логистических компаний. Насыщение традиционных рынков потребительских товаров (в первую очередь, московского) и дальнейшее развитие региональных рынков FMCG (замещение дистрибуторов производителями товаров) приводит к усложнению логистических схем.

В то же время развитие сегмента сдерживается ограниченным предложением со стороны российских логистических компаний. Уровень логистической услуги на рынке грузов с высокой добавленной стоимостью пока невысок в силу следующих факторов:

- Низкое качество базовой услуги (и в части транспортировки, и в части терминальной и складской инфраструктуры);
- Недостаточный масштаб логистических компаний.

По этим причинам крупнейшие компании (например, X5 Retail Group и «Магнит»), как правило, делают фокус на развитие собственных логистических компетенций. В том числе многие грузоотправители развивают собственную базу активов, так

[4] Например, доставка нефтепродуктов на нефтебазу железнодорожным транспортом.
[5] Например, перевалка нефтепродуктов с нефтебазы до АЗС, осуществляемая с помощью парка бензовозов.

как не могут найти внешнего 3PL-оператора для качественного решения своих задач при приемлемом уровне тарифов. Например, собственный автомобильный парк «Магнита» (5,5 тыс. автомобилей) больше парка DB Schenker в России (200 автомобилей) в 28 раз.

В то же время многие компании – например, компании российского рынка FMCG[6] – не обладают развитыми логистическими компетенциями. Они ждут качественного предложения со стороны специализированных компаний, чтобы наращивать свое присутствие в регионах. Собственно, в обоих описанных случаях FMCG-компании заинтересованы в качественных логистических услугах. Одни предприятия будут готовы передать на аутсорсинг только часть логистической деятельности, другие – полностью доверятся специализированному логисту.

Соответственно, темп развития рынка транспортно-логистических услуг в сегменте товаров с высокой добавленной стоимостью в основном зависит от самих логистов – смогут ли специализированные компании, набрав масштаб, предложить качественную услугу.

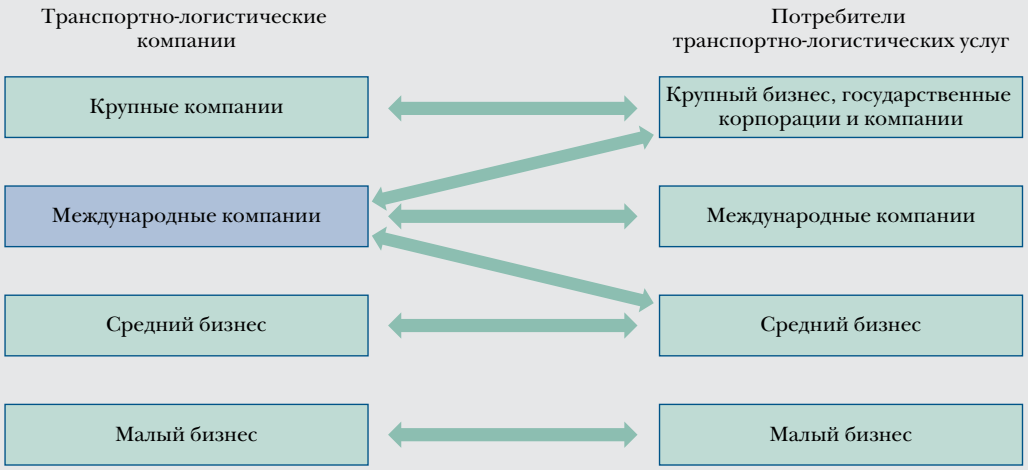
[6] Fast moving consumer goods – товары широкого народного потребления.

2. СУБЪЕКТЫ И ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

Взаимодействие между участниками рынка транспортно-логистических услуг

Для рынка логистических услуг характерна следующая схема взаимодействия:

Рис. 5 | Схема взаимодействия участников рынка транспортно-логистических услуг



Источник: Комитет по логистике ТПП России.

Крупнейшие российские компании, включая компании с государственным участием, присутствуют в различных отраслях экономики, с приоритетом на добыче и переработке сырья. Перевозка сырьевой продукции осуществляется либо собственными транспортными подразделениями добывающих компаний, либо крупнейшими национальными перевозчиками.

Малые предприятия испытывают потребность во внешних логистических услугах и хотели бы покупать на открытом рынке качественный и дешевый сервис. Однако в деятельности малого бизнеса цена играет главную роль, что не позволяет его представителям обращаться к международным компаниям.

По большому счету, безальтернативная для небольших национальных компаний стратегия организации перевозок – пользоваться услугами индивидуальных частных предпринимателей или малых транспортных компаний. Значительная часть таких компаний не уделяет никакого внимания логистике – это в чистом виде перевозчики, которые доставляют груз из точки А в точку Б, не уделяя должного внимания качественным характеристикам логистики, что ведет к дисбалансам и неудовлетворенности клиентов.

Среднему бизнесу несколько проще найти надежного транспортного партнера, в том числе выбирая из числа работающих в России международных логистических операторов. В свою очередь, средние по масштабу российские логистические компании заинтересованы обслуживать грузопотоки международных промышленных и торговых компаний, действующих на российском рынке, либо работать с крупнейшими национальными предприятиями, но, как правило, им это не удается.

По нашим оценкам, наилучшую рыночную позицию сегодня занимают международные транспортно-логистические фирмы: они максимально конкурентоспособны по таким критериям, как опыт, технологии, бренд. Как показано на схеме (рис. 5), это позволяет им работать с предприятиями различного масштаба. Любая компания заинтересована в защите от рисков и минимизации собственных издержек, что становится особенно актуальным в условиях экономической нестабильности. С точки зрения российской компании, обращение к партнеру с международной репутацией является надежной гарантией качества, хотя по ценовым критериям иностранный оператор может существенно проигрывать малому транспортному бизнесу.

Подтверждением данного вывода является распределение доверия потребителей поставщикам логистических услуг, что отражено на диаграмме (рис. 6), полученной в результате опроса, проведенного Комитетом по логистике ТПП РФ и The Boston Consulting Group.

В целом можно констатировать низкий уровень развития деловых отношений и дефицит доверия между участниками российского рынка транспортно-логистических услуг. Для корректировки этой ситуации в среднесрочной перспективе потребуется обеспечить:

- рост качества логистических услуг,
- динамику вертикальных (bottom-up и top-down) и горизонтальных взаимодействий.

Стратегии малых логистических предприятий целесообразно формировать в логике получения доступа к технологиям международных либо средних российских операторов в рамках субподрядных отношений. При этом предпочтительный вариант вертикального взаимодействия – сотрудничество с глобальными компаниями, заинтересованными в увеличении долей присутствия на локальных рынках. Такой вариант будет способствовать быстрому росту качества логистических услуг и развитию профессиональных компетенций участников логистического рынка России. Альянсы могут благоприятно

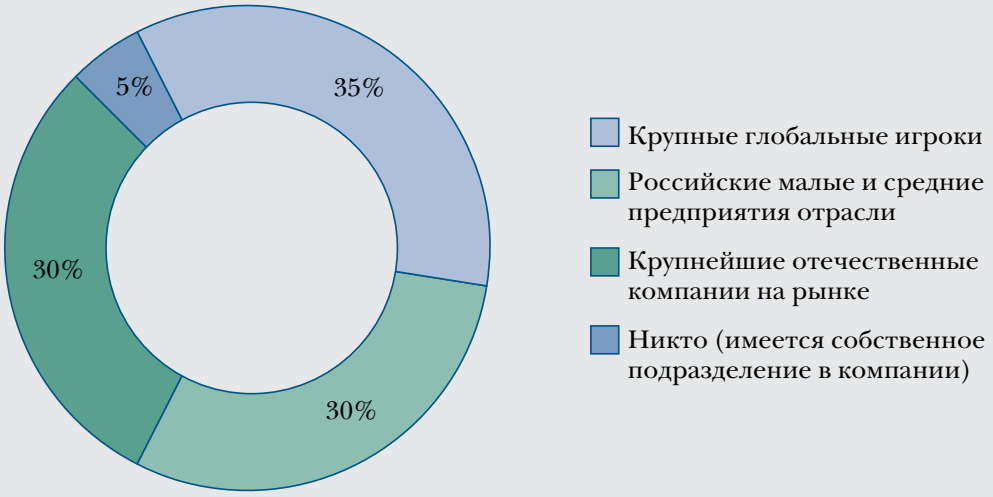
сказаться на бизнесе всех вовлеченных в них сторон: если малый бизнес получает доступ к технологиям и заказам, то международные компании и национальные операторы среднего масштаба, с помощью субподрядчиков способны принципиально повысить скорость освоения региональных рынков.

Впрочем, иностранные транспортно-логистические компании предпочитают развитие собственного парка и компетенций (это показывает, например, российская практика компании DHL).

Таким образом, потребители логистических сервисов из числа малых российских предприятий вынуждены пользоваться услугами относительно низкого качества. Также важно понимать, что усилия малых и средних логистических компаний по повышению эффективности могут не привести к ожидаемым результатам ввиду низких входных барьеров на рынок автомобильных перевозок. Решения, позволяющие устранить указанные противоречия, лежат в плоскости государственного регулирования.

Конкурентные преимущества средних логистических операторов в России обеспечиваются главным образом за счет доступа к инфраструктуре и возможностям ключевых предприятий. Этот подход можно считать административным, а не инновационным, но только консолидация рынка способна изменить ситуацию. Бесспорно, логистические компании среднего масштаба могут строить свою стратегию по модели, описанной выше для малых операторов, но в большинстве случаев она не будет эффективна. Наиболее желанные клиенты для предприяти среднего размера – государственные компании и крупные холдинги,

Рис. 6 | Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие поставщики услуг вызывают у вас большее доверие?»



Источник: совместный опрос BCG и ТПП России участников рынка транспортно-логистических услуг в РФ.

однако конкуренция за их грузопотоки слишком высока и часто ведется нерыночными способами. Стоит заметить, что в последнее время делаются существенные шаги по повышению прозрачности процедур и обеспечению доступа малого и среднего бизнеса[7] к государственным заказам. Рассчитывать только на результаты этих шагов некрупным компаниям, безусловно, не стоит – их стратегия должна включать в себя:

- дифференциацию клиентуры,
- более четкое понимание потенциального заказчика на основе анализа своих возможностей и компетенций,
- фокусировку на определенной клиентской группе или уход в нишу при наличии относительно уникальных компетенций,
- развитие предложения для клиентов по созданию новых продуктов и рынков.

Говоря о крупнейших транспортных и логистических компаниях страны, надо отметить, что на них лежит существенная социальная и экономическая ответственность, с учетом количества рабочих мест и объема перевозимого сырья, а также необходимости контроля тарифов. Сохраняя ответственность за решение этих задач, крупные компании одновременно должны работать над повышением эффективности работы и качества базовых услуг. Более того, от них требуется сотрудничество со средним логистическим бизнесом и международными игроками – последнее будет содействовать развитию компетенций национальных операторов.

Особенности развития логистики в разных секторах рынка транспортно-логистических услуг (по видам транспорта)

В мировой практике сложилось гармоничное разделение рынка перевозок между различными видами транспорта. Это разделение обусловлено объективно – экономикой перевозок на внутриконтинентальных маршрутах, в частности, следующими факторами:

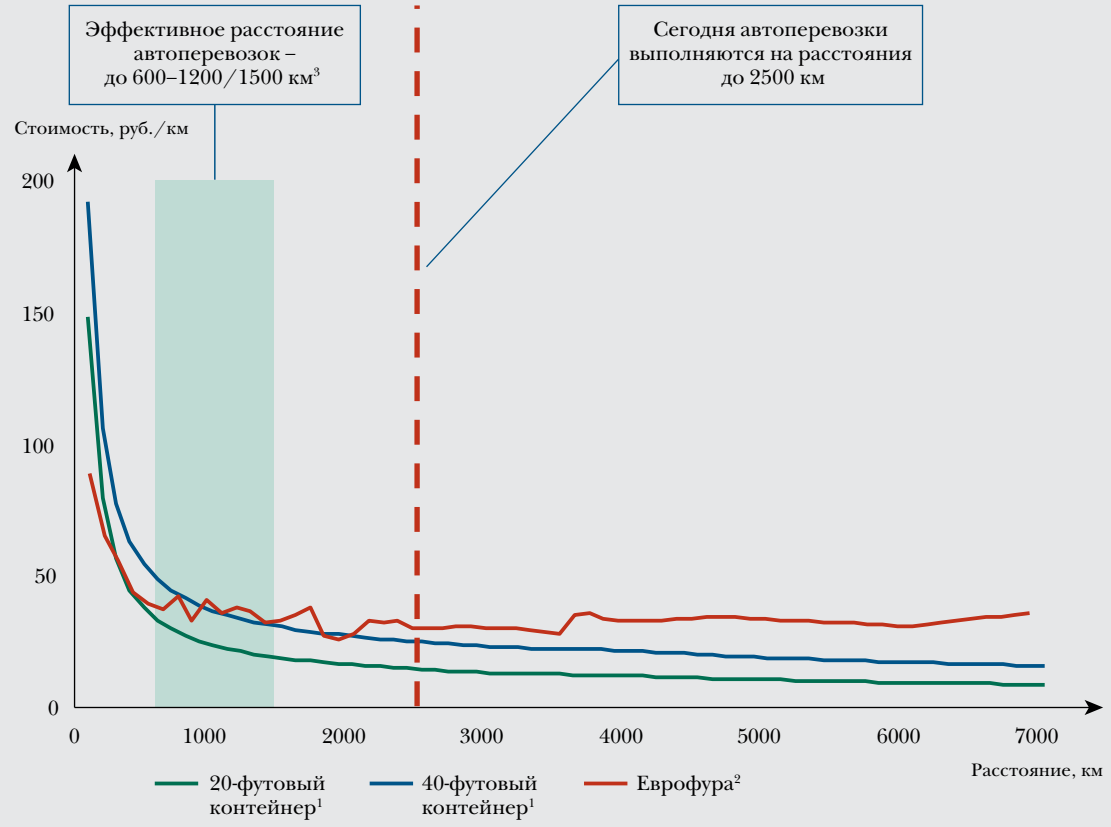
- Авиатранспорт оптимален для перевозки высокомаржинальных грузов, таких как электроника (хай-энд), лекарства, продукты питания, цветы, одежда (премиального сегмента и массового сегмента с высокой оборачиваемостью). Он также незаменим для экспресс-доставки грузов.
- Железнодорожный транспорт берет на себя функции доставки сырья до портов или конечных потребителей, а также перевозки грузов с высокой добавленной стоимостью на расстояния свыше 800–1000 км.
- Автотранспорт занимает нишу перевозки на коротких, до 800 км, маршрутах.

[7] Дорожная карта «Расширение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к закупкам инфраструктурных монополий и компаний с государственным участием», утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2013 г.

- Речной транспорт, при наличии развитой речной системы, может составить реальную конкуренцию железнодорожному и автомобильному транспорту, но в целом остается маржинальным видом перевозок. Доля речного транспорта в странах Евросоюза в среднем не превышает 6%, но при этом, например, в Нидерландах она достигает 31% (по погрузке).

Сегодня в России абсолютно доминирует железнодорожный транспорт, поскольку основной перевозимой товарной категорией является сырье, а для перемещения этих грузов достойной альтернативы железным дорогам не существует. В нише грузов с высокой добавленной стоимостью сложился значительный перекос в сторону автотранспорта, не слишком эффективного для грузоотправителей (они страдают от низкого качества сервиса) и вредного для окружающей среды. К тому же дисбаланс в сторону автотранспорта формирует повышенную нагрузку на дорожную сеть, приводя к ее преждевременному износу: таким образом, сложившаяся ситуация невыгодна не только отдельным компаниям, но и стране в целом.

Рис. 7 | Целесообразность перевозки грузов на ж/д (20- и 40-футовые контейнеры) и автомобильным транспортом (еврофура)



Источник: данные клиента, анализ BCG.
[1] Тариф за 2011 год, индексированный на 6% (ставка индексирования грузовых перевозок в 2012 году).
[2] Стоимость перевозки еврофуры, по данным Divatrans, по ставкам 2012 года.
[3] Эффективное расстояние перевозки зависит от плотности груза: тяжелые грузы выгодно перевозить 20-фут. контейнерами, легкие грузы выгодно перевозить 40-фут. контейнерами, еврофура может перевозить и то и другое за ту же стоимость.

Российские железные дороги потеряли заметную часть этого сегмента, уступив ее автомобильным перевозчикам. Причины такой перегруппировки сил на рынке – традиционно низкое внимание, уделяемое железнодорожными компаниями контейнерным грузам (в противовес сырьевым), более высокая гибкость и низкие цены автоперевозчиков за счет применения ими гибких, в т.ч. «серых» схем работы.

Согласно сложившейся во всем мире практике автотранспорт перевозит грузы на расстояния до 800 км, а более длинные перевозки почти всегда осуществляются по железным дорогам. В России автотранспорт дешевле, чем железные дороги, при транспортировке грузов на дистанции до 1200–1500 км, что превышает международные практики и обусловлено отсутствием инфраструктурной составляющей в стоимости автомобильной транспортировки (бесплатный проезд по автодорогам, а на железных дорогах – инфраструктурный платеж). Однако в реальности автотранспорт доставляет грузы на расстояния до 2,5 тысяч километров. Такая разница между экономически обоснованной дистанцией и реальностью бросается в глаза и требует объяснений. Одно из них не раз уже приводилось в данном докладе: железнодорожные операторы относятся к несырьевым грузам как к «неважным» и работают с ними относительно плохо. Кроме того, сыграло роль снижение скорости перевозок по российским железным дорогам: гарантии доставки груза в срок сегодня,

ПРИМЕР: ИМПОРТ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ТОВАРОВ В РОССИИ

Отправители фармацевтических товаров практически отказались от авиадоставки в пользу транспортировки автомобилями. Этот экономически нерациональный переход произошел из-за низкого качества услуги доставки грузов на российских авиалиниях и неэффективной работы таможни. Что характерно, практически полный переход на автотранспорт прошел в течение всего 2 лет.

Как упоминалось выше, для российских пассажирских авиакомпаний (в первую очередь, ОАО «Аэрофлот») перевозка товаров в грузовых отсеках является неприоритетным направлением бизнеса, что ведет к низкому качеству этой услуги. Кроме того, в российских аэропортах отсутствует инфраструктура сопровождения грузов, соответствующая стандартам международных фармкомпаний. В частности, не внедрены IT-сервисы, позволяющие отслеживать положение груза в режиме реального времени, а это критично для отправителей фармпродукции в силу ее специфики. Например, в одном из московских аэропортов информация о приземлившемся грузе попадает в базу данных авиатерминала только спустя 48 часов. Срок гарантированного хранения в термоконтейнерах фармацевтических грузов в данном примере составлял 120 часов, что требует постоянного контроля, который аэропорт не мог предоставить. Непредсказуемость таможенных процедур в аэропортах Москвы нередко становится последним аргументом, заставляющим грузоотправителей отказаться от услуг авиакомпаний.

КЕЙС: МАШИНОСТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ МЕНЯЕТ СТРУКТУРУ ПЕРЕВОЗОК

Компания (промышленное предприятие в Сибири) производит машиностроительную продукцию. География поставок продукции компании – весьма широка: 20% приходится на страны Таможенного союза, 30% – на Западную и Восточную Сибирь, 20% – на Дальний Восток, и 10% доставляется в регионы Урала и Поволжья.

При транспортировке продукции в зависимости от расположения заказчика, величины отправляемых ему партий, других обстоятельств и пожеланий заказчика, компания использует одну из трех схем. В первом случае она является агентом компаний-перевозчиков, прежде всего ОАО «РЖД». Все затраты на доставку продукции транзитом предъявляются покупателю (заказчику). Во втором случае компания при формировании договора закладывает транспортную составляющую в цену продукции – таким образом, при превышении фактических затрат на доставку над расчетными (заложенными в цену контракта) компания несет дополнительные расходы. Наконец, в третьем случае предприятие не занимается доставкой своей продукции, а передает эту функцию заказчику: иными словами, порядка 5% контрактов обслуживается «самовывозом».

В 2006–2009 гг. предприятие активно использовало железнодорожный транспорт, но постепенно начало замещать его автоперевозками. Такой переход был обусловлен следующими обстоятельствами:

Значительно усложнилась процедура согласования схем погрузки на железной дороге. Центр принятия решений по согласованию чертежей переместился с местных станций ОАО «РЖД» в областные (региональные) центры. В итоге средний срок согласования отправки груза увеличился на 7–10 дней.

Также службы ОАО «РЖД» усилили контроль исполнения «Правил размещения и крепления грузов в вагонах и контейнерах». В связи с этим возникла необходимость актуализации схем погрузки и прочностных расчетов: затраты на упаковку и крепление грузов выросли на 30%. На автотранспортные перевозки данные правила не распространяются, поэтому аналогичные проблемы при использовании автомобилей не возникают. Также увеличилось требуемое для перевозки оборудования количество подвижного состава. Если до 2009 года оборудование помещалось на трех платформах, то в 2010 году тот же груз размещали уже на четырех платформах, что привело к росту затрат на доставку.

Тарифы ОАО «РЖД» росли быстрее, чем тарифы на автоперевозки. В результате стоимость доставки продукции железной дорогой и автомобильным транспортом сравнялась. Так, в период с 2008 по 2013 годы темп повышения ж/д тарифов составил 37,9%, в то время как тарифы на автоперевозки выросли на 12–15%.

Дополнительным аргументом в пользу снижения объема перевозки оборудования по железной дороге стали условия оплаты. Если ОАО «РЖД» работает только на условиях предоплаты, то автоперевозчики допускают наличие задолженности – это важно для грузоотправителя, когда договор с конечным заказчиком заключен на условиях постоплаты. Сейчас же все больше тендеров, в первую очередь муниципальных, предполагают постоплату.

По этим причинам заказчики машиностроительной компании, начиная с 2009 года, стали планомерно отказываться от перевозок по железной дороге в пользу автоперевозок. Автотранспорт стал дешевле, с автоперевозчиками не надо согласовывать схемы погрузки, и условия оплаты оказались более гибкими.

Переход затронул в основном перевозки на Урал и в центральные регионы России. Железнодорожный транспорт при этом сохранил свое первенство в части перевозки продукции в труднодоступные места Сибири, Дальнего Востока и других удаленных регионов. В случае таких дальних перевозок заказчику важна сама возможность доставки, а затратная составляющая уходит на второй план, тем более что надежные альтернативные способы транспортировки отсутствуют.

Таблица 1 | Структура перевозок оборудования компании в 2008 и 2013 гг.

Вид транспорта	2008 год	2013 год
Железнодорожный транспорт	82%	70%
Автотранспорт	13%	23%
Самовывоз	4%	5%
Морской фрахт / прочее	1%	2%

Источник: внутренние данные компании.

по сути, отсутствуют. Автоперевозчики в большей степени соблюдают сроки и при этом предлагают услугу по очень низким ценам, что зачастую достигается благодаря неполному соблюдению требований законодательства.

Автотранспорт также доминирует над авиаперевозками на импортных потоках – так, некоторые категории товаров, которые во всем мире доставляются на авиатранспорте, в РФ ввозятся на авто.

В долгосрочной перспективе разрыв в пользу автотранспорта будет сокращаться. Этому будет способствовать консолидация автотранспортных компаний, их неизбежное «обеление» и повышение стоимости услуг. Железнодорожным перевозчикам, как и авиакомпаниям, необходимо сфокусироваться на клиентском обслуживании и качестве сервиса, чтобы усилить свои конкурентные позиции относительно автотранспорта.

3. БАРЬЕРЫ НА ПУТИ РАЗВИТИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЫНКА ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

Мы выделяем пять ключевых препятствий для развития рынка транспортно-логистических услуг:

- Низкое качество базовой услуги транспортировки;
- Слабое развитие транспортной инфраструктуры, в том числе из-за недоинвестирования;
- Отсутствие качественной и эффективной логистической инфраструктуры, в первую очередь терминалов и складов;
- Таможенные, тарифные и нормативно-правовые барьеры на границах;
- Нехватка компетенций и недостаточный масштаб бизнеса логистических компаний.

Низкое качество базовой услуги транспортировки

Клиенты железных дорог России испытывают затруднения: скорость движения по ним существенно снизилась, как и предсказуемость сроков доставки. Средняя скорость перевозки грузов железнодорожным транспортом сейчас составляет в России только 11–14 км/ч. К тому же предсказуемость сроков доставки по железным дорогам существенно снизилась в последние годы.

В сегменте сырьевых грузов пока не реализован потенциал совместного планирования и укрупнения отправок. Развитие транспортировки грузов с высокой добавленной стоимостью сдерживается тем, что для ОАО «РЖД» эти грузы не являются приоритетными. Рынок автомобильных перевозок фрагментирован и в значительной степени работает по гибким, в т.ч. «серым» схемам, что приводит к низкому качеству услуг.

Глобальная тенденция на рынке авиаперевозок – вытеснение парка грузовых самолетов пассажирскими самолетами, которые перевозят грузы в грузовых отсеках. Однако в России пассажирские авиакомпании уделяют грузоперевозкам недостаточное внимание. Они не планируют загрузку мощностей, в силу чего и грузоотправители не могут планировать свои перевозки. В результате грузы уходят на другие виды транспорта, в первую очередь в сегмент автоперевозок.

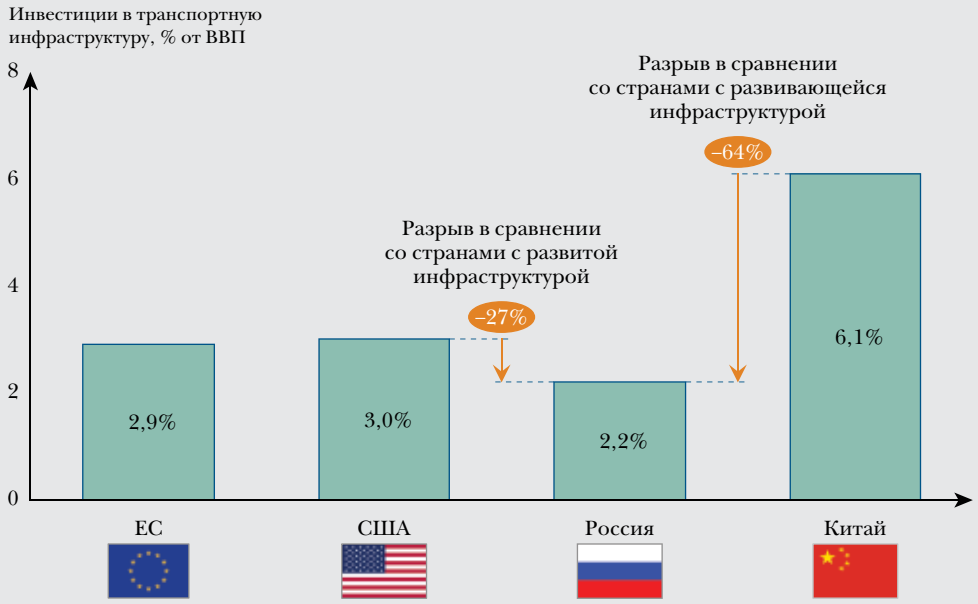
Слабое развитие транспортной инфраструктуры

Перспективы развития транспортной инфраструктуры – ключевой вопрос для российской экономики в целом и национальной транспортно-логистической системы в частности. В сырьевой стране такого масштаба, как Россия, развитая транспортная инфраструктура – базовое условие стабильности экономики и реализации экспортного потенциала.

В данный момент Россия инвестирует в инфраструктуру только около 2,2% ВВП – существенно меньше, чем и развитые, и развивающиеся (например, Китай) страны.

Отставая от других стран по объему инвестиций, Россия серьезно опережает их по доле государственного участия: около 70% всех вложений в инфраструктуру производится государством. В мировой же практике доля государственных инвестиций в инфраструктуру, как правило, не превышает 30%. В текущей ситуации замедления экономического роста и сокращения инвестиционных возможностей государства стимулирование частных инвестиций в инфраструктуру становится приоритетной задачей. Эту задачу не решить без совершенствования нормативно-правовой базы (в частности, концессионного законодательства) и налоговой системы, без снижения уровня рисков долгосрочного инвестирования.

Рис. 8 | Инвестирование в транспортную инфраструктуру в России и в зарубежных странах



Источник: анализ BCG.

Отсутствие качественной и эффективной логистической инфраструктуры

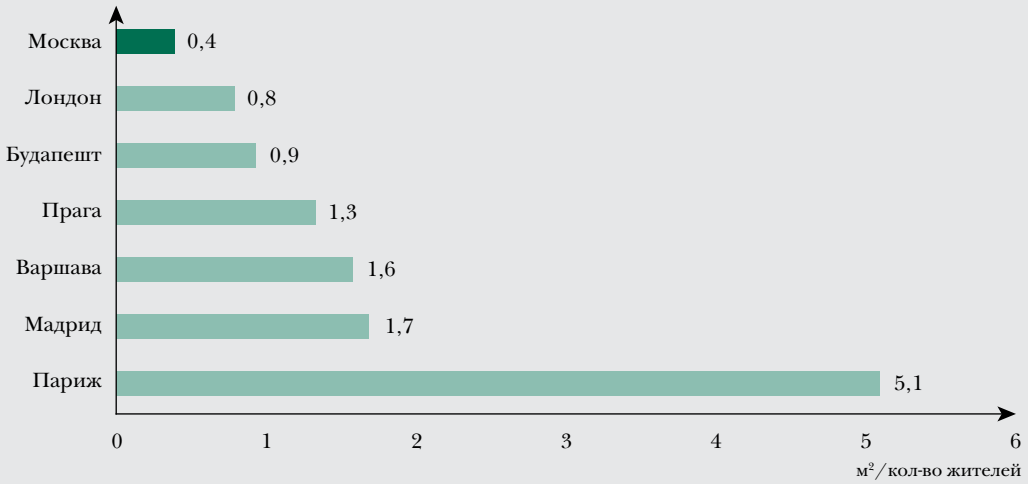
Сейчас в России недостаточно эффективно работают мультимодальные транспортно-логистические терминалы (центры), что серьезно ограничивает развитие логистики. Такие терминалы широко распространены в Европе и Америке – они позволяют серьезно оптимизировать логистические цепочки и сократить время грузопереработки и перевозки грузов. Мультимодальные комплексы совмещают в себе функции перевалочного пункта, оборудованного для эффективного трансфера грузов между разными видами транспорта, и склада. Благодаря наличию складских мощностей появляется возможность «придержать» груз до удобного времени перевозки, а также сгруппировать часть грузов («bundling»). Все это вместе значительно повышает эффективность использования средств перевозки, в частности автотранспорта.

По обеспеченности складами наша страна также существенно отстает. В частности, на самом развитом с точки зрения складской инфраструктуры рынке – в Москве – обеспеченность складскими площадями в разы ниже, чем в столице любой западной страны. Понятно, что в регионах России ситуация еще хуже.

Таможенные, тарифные и нормативно-правовые барьеры на границах стран

Одним из главных препятствий для повышения эффективности рынка транспортно-логистических услуг являются таможенные, тарифные и нормативно-правовые барьеры на пути экспорта/импорта и международного транзита грузов.

Рис. 9 | Обеспеченность складскими площадями в Москве и на территории европейских городов



Источник: Knight Frank Research, 2013.

В рейтинге Всемирного банка по показателю «таможенные процедуры» России присвоен балл 2,20 из 5. Эта достаточно низкая оценка отражает объективные трудности, с которыми сталкивается практически любая компания на российской таможне: процедуры неэффективны, нетранспарентны и являются источником высоких рисков для бизнеса. Правда, динамика в этой области, скорее, позитивная:

- Появилась возможность подачи на таможню предварительной информации;
- Сократились сроки таможенного контроля при выпуске товаров;
- Произошел переход на систему электронных документов.

Вместе с тем сложность таможенной очистки российских авиаузлов фактически сделала аэропорт столицы Финляндии 4-м крупнейшим аэропортом Москвы: по оценке The Boston Consulting Group, до 40% московских грузов сначала доставляются авиарейсом до Хельсинки, где скорость таможенной очистки не превышает 1 дня, а далее доставляются грузовиками в пункт конечного назначения (прохождение таможни на границе также занимает немного времени). Срок растаможивания грузов на территории российских авиаузлов достигает 7 дней, что, например, сравнимо со сроком доставки товара средствами автотранспорта из Амстердама до Москвы.

В отношении доставки товаров физическим лицам (в основном приобретенных в зарубежных онлайн-магазинах) процедуры также усложнились, и количество требуемых таможней документов возросло.

Электронный документооборот при оформлении перевозимых через границу грузов уже несколько лет активно внедряется как частными, так и государственными организациями. Федеральная таможенная служба России официально начала переход на электронный документооборот с 2012 года. К 2014 году большинство таможенных пунктов в России перешли на стопроцентный электронный документооборот. Тем не менее работу нельзя считать завершенной: есть несколько направлений электронного документооборота, которые необходимо развивать российским таможенным органам.

В области тарифного регулирования главная задача – гармонизация железнодорожных тарифов. Экспортные/импортные и транзитные грузы проходят по территории нескольких государств – соответственно, тарифная политика одного из участников транспортного коридора может сделать нерентабельным весь коридор.

Дополнительным барьером для развития рынка транспортно-логистических услуг и формирования оптимального баланса между различными видами транспорта являются высокие барьеры на вход по отдельным видам транспорта. Понятно, что барьеры на вход в сегмент железнодорожных и авиаперевозок высоки. В то же время ввиду высокой фрагментированности сектора автотранспорта и пока относительно слабого уровня регулирования этой сферы деятельности со стороны государства (по сравнению с железнодорожным и авиационным секторами рынка), барьеры на вход здесь продолжают оставаться на невысоком уровне.

Нехватка компетенций и недостаточный масштаб логистических компаний

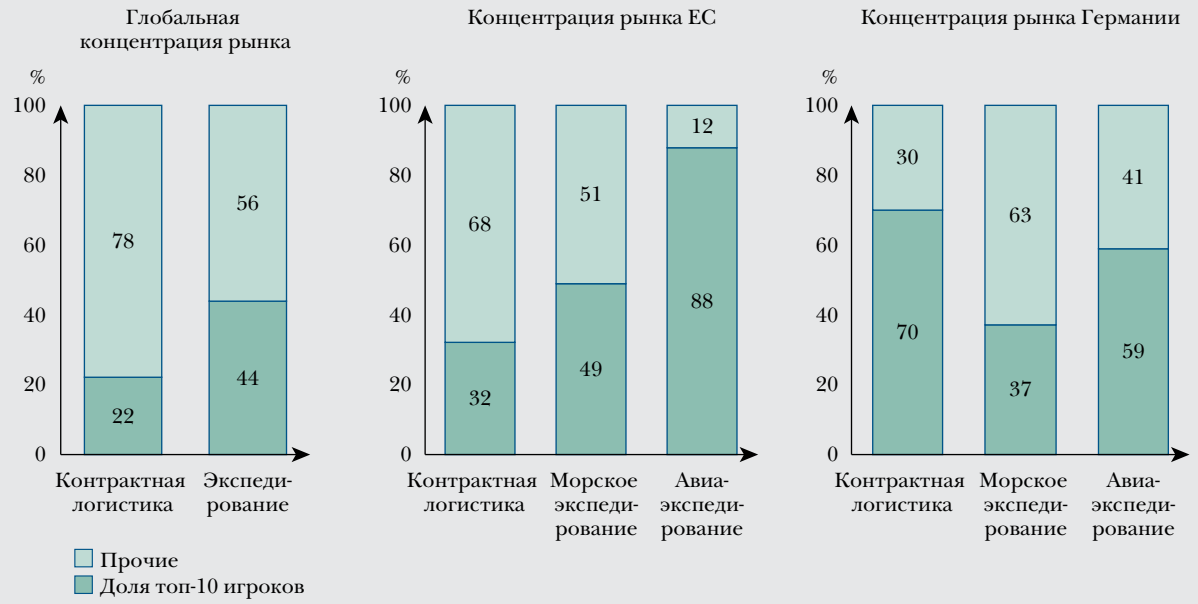
На текущий момент российский рынок транспортно-логистических услуг сильно фрагментирован. На нем работает около 3,8 тыс. компаний[8], предоставляющих транспортно-экспедиторские услуги (компании, зарегистрированные на территории РФ, включая их филиалы в регионах), в том числе 2,8 тыс. перевозчиков и 1 тыс. экспедиторов (операторов или агентов).

Малый масштаб бизнеса логистических компаний приводит к тому, что качественные логистические услуги в необходимом крупным клиентам объеме не могут быть оказаны. Неслучайно в рейтинге Всемирного банка по показателю «качество логистики и уровень компетенций» Россия получила скромный балл 2,74 (из 5).

Для повышения уровня компетенций рынка транспортно-логистических услуг в России необходимо изменение масштаба его участников: только крупные компании и бизнес-сети, сформированные средними и малыми компаниями, смогут предложить крупнейшим розничным сетям и производителям потребительских товаров достаточный уровень сервиса при приемлемом уровне тарифов. В долгосрочной перспективе мы видим 3 типа компаний, способных выполнить это условие: крупные российские 3PL-операторы, глобальные 3PL-компании и крупнейшие российские транспортные компании. Их развитие приведет к неминуемой консолидации отрасли, однако рынок останется

[8] По данным РБК Research.

Рис. 10 | Степень концентрации игроков на рынке логистических операций



Источник: Transport Intelligence, Fraunhofer SCS.

достаточно конкурентным: как на глобальном уровне, так и на отдельных региональных рынках контрактной логистики степень фрагментации высокая.

Необходимость создания условий для консолидации предприятий логистического рынка, целесообразность формирования партнерств – один из главных выводов этого доклада. Но кто может сыграть объединительную роль?

Консолидировать логистический рынок способны те компании, которые имеют доступ к основной базе несырьевых грузов. Консолидацию рынка, безусловно, затрудняет то обстоятельство, что в России недостаточно развиты интермодальные перевозки. Тем вероятнее, что компании, начинающие выстраивать мультимодальные цепочки, – например, ОАО «Трансконтейнер» или ОАО «РЖД Логистика» могут сыграть объединительную роль. Консолидирующие функции также выполняют на российском рынке DB Schenker, Panalpina, DHL и несколько других международных операторов.

Для бизнеса крупных операторов, таких как ОАО «РЖД», крайне важно иметь в активе дочерние логистические компании, обладающие потенциалом консолидации рынка.

4. ПУТИ РАСКРЫТИЯ ПОТЕНЦИАЛА РОССИЙСКОЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

Для реализации потенциала транспортно-логистической системы РФ и существенного повышения ее эффективности государству, транспортно-логистическим компаниям, грузоотправителям и объединениям предпринимателей необходимо совместно предпринять шаги в следующих направлениях:

- Развитие логистики как интегрированной цепи поставок;
- Инвестиции в транспортную и логистическую инфраструктуру;
- Повышение базовой эффективности логистических видов деятельности;
- Создание безбарьерной среды;
- Развитие ключевых компетенций персонала в сфере логистики;
- Формирование новых логистических продуктов и решений;
- Консолидация логистических компетенций, создание партнерств.

Развитие логистики как интегрированной цепи поставок

Значительный потенциал снижения затрат на логистике лежит в области совершенствования внутренних бизнес-процессов грузоотправителей и развития логистики как интегрированной цепи поставок. Управление цепями поставок должно восприниматься грузоотправителями не как простое перемещение грузов, когда производство или дистрибуция рассматриваются как константы, а как интегрирующая функция для всех бизнес-процессов.

Так, согласно данным опроса ведущих зарубежных предприятий из различных отраслей, наиболее значительный потенциал для внутренних улучшений эффективности логистических операций находится в сферах точности прогнозирования, совершенствования процесса планирования продаж и операций, а также интегрированного планирования (рис. 11).

Для выстраивания интегрированной функции управления цепочками поставок необходимы значительные ресурсы, как финансовые, так и организационные и человеческие. Создание современных логистических компетенций (сотрудников) – наиболее длительный и трудоемкий из них. Ключевые корпорации, обладающие такими ресурсами, могут себе это позволить.

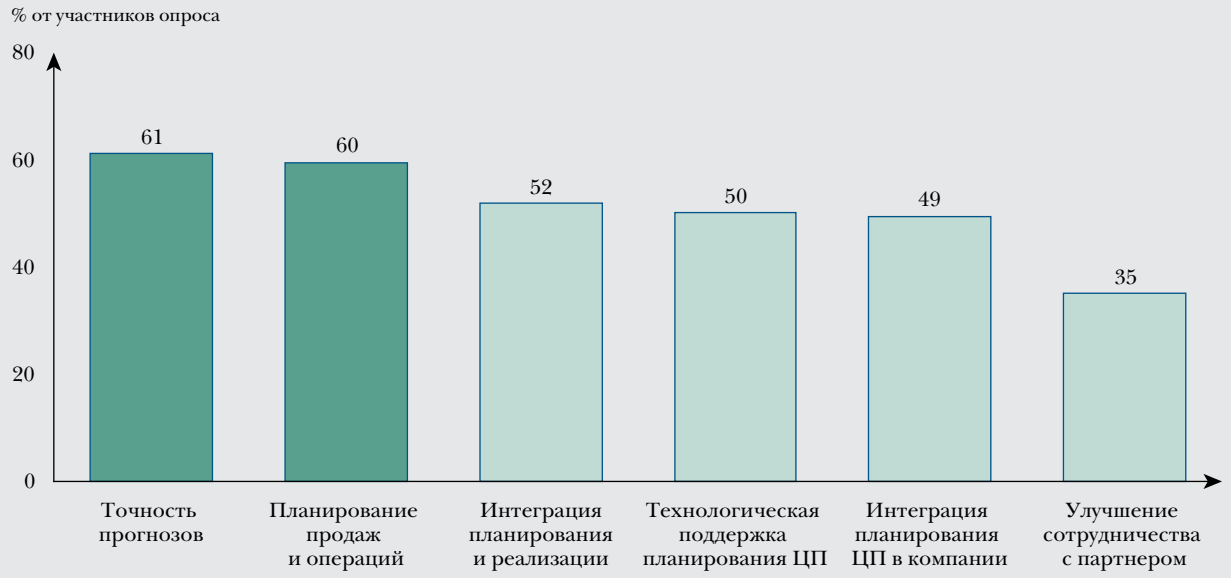
Средний, и в особенности малый бизнес не располагает достаточным количеством ресурсов для решения столь амбициозных задач. Поэтому таким компаниям целесообразно полагаться на готовые решения со стороны логистических компаний.

Инвестиции в транспортную и логистическую инфраструктуру

Заметным шагом на пути развития транспортной инфраструктуры стало решение российских властей о возможности инвестирования до половины средств Фонда национального благосостояния (ФНБ) в транспортные мегапроекты. В строительство Центральной кольцевой автодороги (ЦКАД), модернизацию Байкало-Амурской и Транссибирской магистралей решено вложить средства из ФНБ, а также других государственных источников.

Однако в среднесрочной и долгосрочной перспективе решение инфраструктурных проблем в РФ невозможно без вовлечения частного капитала. Чтобы появились условия для решения этой задачи, инфраструктурные проекты

Рис. 11 | Потенциал от улучшения управления цепями поставок



Источник: Supply Chain Planning Benchmarking Study 2014, ТПП России.

ВЗГЛЯД УЧАСТНИКОВ РЫНКА: КЛЮЧЕВЫЕ ОГРАНИЧИТЕЛИ И ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ РОСТА РЫНКА ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

По мнению 65% опрошенных предпринимателей, основным ограничителем для логистики России является недостаточная развитость транспортной и логистической инфраструктуры на территории России. Неэффективное законодательство является сдерживающим фактором для развития рынка транспортно-логистических услуг в России по мнению только 16% опрошенных участников рынка. Остальные проблемные области, такие как нехватка квалифицированных кадров и высокие таможенные пошлины, по мнению респондентов, не являются ключевыми ограничителями для развития рынка транспортно-логистических услуг на данном этапе.

Дополнительно на вопрос «Какой фактор будет способствовать развитию российских логистических компаний?» 54% опрошенных респондентов в качестве ключевого фактора выделяют государственную поддержку как в области регулирования рынка транспортно-логистических услуг, так и в области инвестирования в создание необходимой транспортной и логистической инфраструктуры, в первую очередь в регионах России.

должны быть доходными, а не убыточными. При этом инвестиции, осуществляемые по модели государственно-частного партнерства (ГЧП), предпочтительнее для бизнеса. Эта модель позволяет частным инвесторам влиять на реализацию проекта: предъявлять требования к норме прибыли на собственный капитал, условиям кредитования, размерам взноса в капитал.

Наиболее распространенной формой ГЧП в мире являются концессии: на них приходится более 60% всех частно-государственных проектов. В России заключено несколько концессионных соглашений на федеральном уровне – в отношении строительства платных дорог М1 и Москва – Санкт-Петербург. В Санкт-Петербурге на основании регионального закона о ГЧП реализуется проект «Западный скоростной диаметр» и только что реализован проект «Реконструкция аэропорта Пулково» (пущен в эксплуатацию международный терминал «Пулково-3»). Эти проекты окажут значительное влияние на эффективность всей транспортно-логистической системы РФ.

Чтобы стимулировать дальнейший приток частного капитала в реализацию государственно значимых инфраструктурных проектов, необходимо двигаться в двух ключевых направлениях: совершенствовать законодательство и снижать долгосрочные риски инвестирования.

В области совершенствования законодательства как можно быстрее доработать и принять федеральный закон «Об основах государственно-частного партнерства в Российской Федерации», регулирующий основные принципы и механизмы реализации проектов ГЧП. В законе должны быть зафиксированы ключевые

термины ГЧП (например, понятия публичного и частного партнера, виды соглашений ГЧП), а также полномочия федеральных и региональных органов власти по реализации проектов ГЧП. Кроме того, необходимо отдельно зафиксировать в законе гарантии соблюдения прав и интересов инвесторов.

В области снижения долгосрочных рисков частных инвесторов государству необходимо формировать долгосрочные прозрачные правила игры, поддерживать транспарентность и надежность финансовых рынков. Государству необходимо выпускать долгосрочные облигации, индексированные с учетом уровня инфляции, в качестве инструмента, позволяющего инвесторам управлять долгосрочными рисками.

Повышение базовой эффективности логистических видов деятельности

Значительный резерв повышения эффективности транспортно-логистической системы заключается в качественном развитии базовой услуги транспортировки, ведь именно оплата этой услуги составляет 90% внешних затрат компаний на транспорт и логистику. Качественное развитие базовой услуги – это сокращение стоимости и сроков доставки, повышение дисциплины перевозок, то есть гарантированное соблюдение сроков доставки, а также повышение клиентоориентированности, прежде всего гибкости и вариативности предложения. Необходим переход от логики построения предложения, от удобства использования инфраструктуры и активов к предложению, отражающему потребности клиентов.

В сегменте железнодорожных перевозок ОАО «РЖД» необходимо повысить приоритет транспортировки грузов с высокой добавленной стоимостью. Компания должна проявить большее внимание к перевозке этого вида грузов, чтобы в лучшую сторону изменить гибкость предложения, качество и надежность предоставляемой услуги. В этом случае ОАО «РЖД» усилит свою конкурентную позицию на рынке грузов с высокой добавленной стоимостью, особенно на маршрутах протяженностью свыше 1000 км.

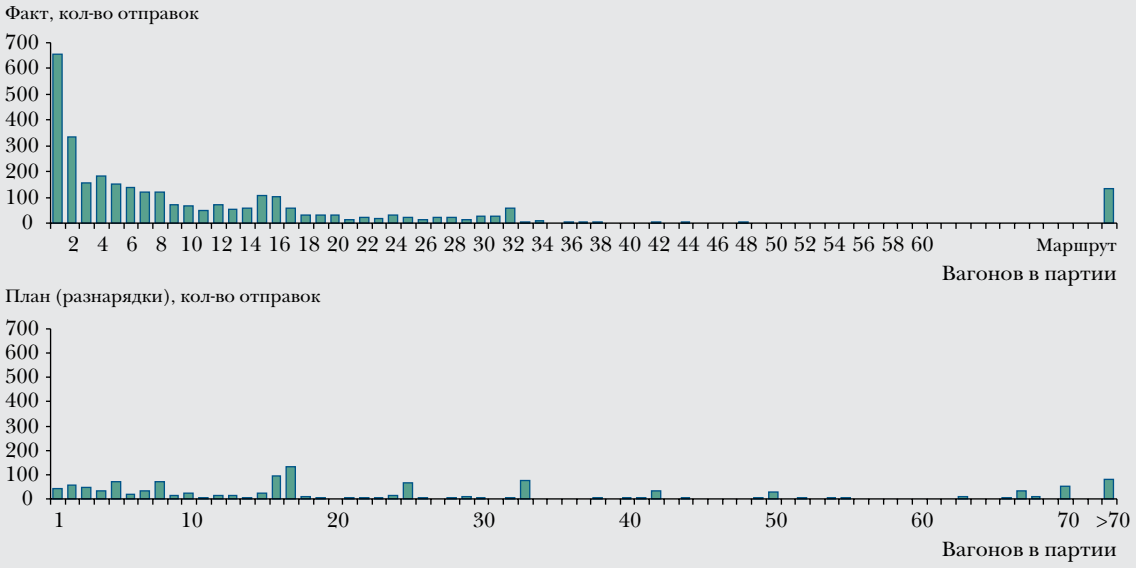
Даже в основном для железнодорожного транспорта сегменте перевозок массовых грузов возможны улучшения, связанные с эффективностью совместной работы ОАО «РЖД», операторов и грузоотправителей. Значительный потенциал роста эффективности заключается в укрупнении отправок и повышении качества совместного планирования грузоотправителей, операторов и ОАО «РЖД». Укрупняя отправки, грузоотправитель получает от ОАО «РЖД» скидку по провозным платежам. При формировании более крупных партий, следующих в один пункт назначения, скорость прохождения грузов существенно возрастает, что снижает оборотный капитал грузоотправителя, а оператору дает высокую оборачиваемость подвижного состава. Пока же наблюдается прямо противоположная практика. Низкое качество производственного планирования, отсутствие эффективного взаимодействия с операторами, несоблюдение сроков доставки со стороны ОАО «РЖД» – эти обстоятельства в сумме приводят к отправке «гороха» (мелких партий), хранению грузов на колесах в портах (переполняется припортовая инфраструктура), заторам на подъездах к месторождениям.

Грузоотправители, операторы подвижного состава и ОАО «РЖД» должны усиливать взаимодействие в области планирования и решительно идти по пути синхронизации и интеграции ИТ-систем.

В сегменте автомобильного транспорта сложившийся там профицит компаний и мощностей будет стимулировать консолидацию, что неизбежно приведет к «обелению» бизнеса и повышению клиентоориентированности услуг, прежде всего к появлению гарантий выполнения услуг и работающих штрафных механизмов. Для ускорения процесса трансформации отрасли потребуется поддержка со стороны исполнительной власти: требуется обеспечить соблюдение правил перевозки грузов, допуска водителей к работе с определенными типами грузов и пр.

В сегменте авиатранспорта главный рычаг перемен – изменение отношения российских пассажирских авиакомпаний к перевозке грузов. Им необходимо повысить приоритет грузового направления своего бизнеса, чтобы обеспечить качественное планирование и взаимодействие с клиентами. Безусловно, для российских пассажирских авиакомпаний бизнес грузовых перевозок никогда не сравнится по масштабу с пассажирским бизнесом. Тем не менее грузовое направление при должном к нему внимании может серьезно повысить общую доходность авиабизнеса.

Рис. 12 | Иллюстрация соответствия плана и факта ж/д-отправок с завода сырьевой компании



Источник: данные сырьевой компании, анализ BCG.

Создание безбарьерной среды

И в России, и за рубежом идет активная работа по упрощению и согласованию таможенных процедур. Всемирная таможенная организация разработала набор инструментов, которые могут быть использованы локальными таможенными организациями для повышения эффективности процессов. В список этих инструментов входят: внедрение системы «единого окна», международная стандартизация данных таможенных организаций, руководство по управлению рисками, единые стандарты безопасности, рекомендации по исследованию и ликвидации «узких мест» в передвижении грузов через границу.

Упрощение процедур было инициировано в 2012 году в рамках проекта Агентства стратегических инициатив по реализации мероприятий дорожной карты «Совершенствование таможенного администрирования». Тем не менее на данный момент только часть мер, предусмотренных дорожной картой, реализована. Примерно половина запланированных проектов в части упрощения документации, сокращения сроков оформления товаров, повышения прозрачности процедур путем развития электронной отчетности до сих пор не внедрены. Сохраняющиеся из-за этого дефекты таможенных процедур серьезно тормозят повышение эффективности перевозок.

Как говорилось выше, электронный документооборот уже несколько лет действует на российских таможнях, но эта практика нуждается в дальнейшем развитии. В частности, необходимо:

- внедрение системы трансграничного обмена электронными документами при организации перевозок грузов по международным коридорам;
- внедрение механизмов взаимного признания электронных документов и электронных цифровых подписей различных юрисдикций;
- внедрение технологий обмена юридически значимыми электронными документами;
- развитие технологий унификации и стандартизации обмена данными в логистике;
- развитие электронных систем слежения за прохождением и оформлением грузов на различных этапах технологического процесса.

Также необходимо обеспечить реализацию пункта дорожной карты «Совершенствование таможенного администрирования» о полной автоматизации принятия решения о выпуске товаров, в отношении которых в автоматизированном режиме признаков риска не выявлено, при представлении декларации на товары и документов, подтверждающих заявленные сведения, в виде электронных документов. В то же время необходимо отметить, что, по различным экспертным оценкам со стороны предпринимательского сообщества, к таким безрисковым группам относится только 30% от всей товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности. Также автоматизация принятия решения о выпуске товаров не распространяется на сборные грузы.

В связи с этим текущая настройка системы управления рисками ФТС России нуждается в существенной доработке с учетом интересов предпринимательского сообщества.

Создание безбарьерной среды перевозки грузов в евро-азиатском пространстве принесет явные выигрыши как российским, так и зарубежным компаниям. Безбарьерная среда – это не только улучшенное тарифное законодательство, но и так называемые нетарифные рычаги: повышение эффективности процессов на таможне, лицензирование, сертификация, стандарты отчетности.

Формирование безбарьерной среды подразумевает также активное использование информационных технологий как между государствами, когда речь идет о международном развитии информационно-коммуникационной инфраструктуры, так и на корпоративном уровне. Здесь имеются в виду синхронизация и упрощение взаимодействий внутри компаний и с контрагентами. Это обусловлено новыми рамочными условиями ведения бизнеса:

- Усложнение цепей поставок;
- Изменчивость спроса и предложения;
- Необходимость быстрого реагирования;
- Гибкость на основе четкого понимания потребностей клиента и мобилизации имеющихся ресурсов.

Реагирование на подобные вызовы вынуждает иметь дело с колоссальными объемами структурированной и неструктурированной информации. Их обработка требует инвестирования в информационные технологии в целях более эффективной работы с данными, повышения степени планирования, интеграции и реализации производственных задач. Bloomberg Businessweek Research Services утверждает, что 73% руководителей предприятий признают важность аналитических инструментов в цепях поставок для достижения целей компании[9], а 51% опрошенных ожидают рост использования мобильных устройств при прогнозировании в цепях поставок и управлении ими.

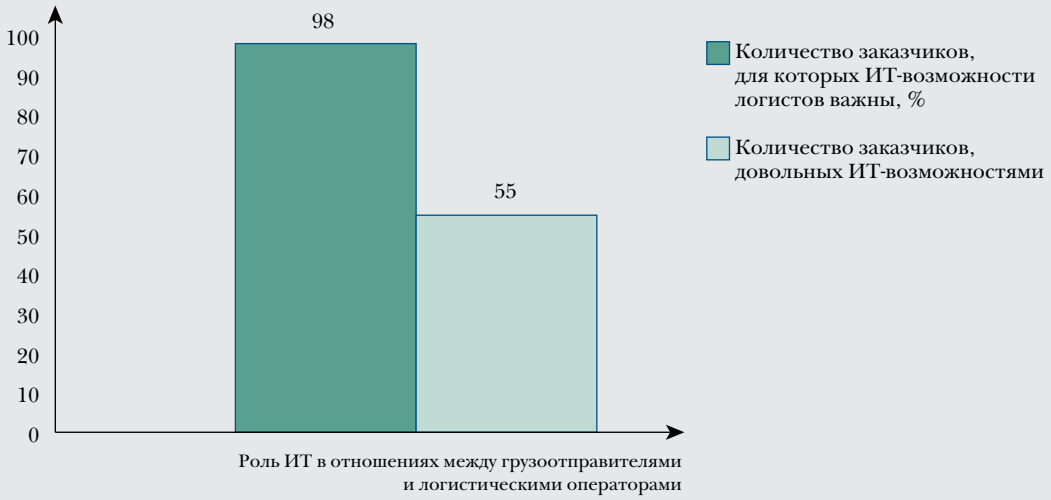
Использование информационных технологий позволяет обеспечивать конкурентоспособность компаний за счет мониторинга ключевых показателей эффективности, совмещения операционных задач с финансовыми целями, гибкого реагирования на спрос, эффективного выполнения заказов и повышения качества обслуживания на основе интегрированности цепей поставок. Остается открытым вопрос относительно доступности подобных решений для малого и среднего бизнеса, а также трудоемкости процесса внедрения и использования подобных продуктов. Если говорить об измерении добавленной стоимости от них для бизнеса, то приводятся следующие цифры[10]: сокращение затрат на перевозку на 22%, если транспортировка интегрирована с функциями планирования партнеров и ключевых перевозчиков, общее количество расходов

[9] Supply Chain Innovation Driving Operational Improvement, 2013.
[10] SAP Performance Benchmarking.

цепочки поставок для организаций, прогнозирующих совместные ресурсы с финансами и продажами, меньше на 39%, бизнес успешнее на 15%, если производительность ИТ связана с бизнес-результатами.

Безбарьерность играет существенную роль в отношениях между участниками рынка транспортно-логистических услуг и может достигаться благодаря интеграции бизнес-процессов. Многие грузоотправители признают важность и необходимость обеспеченности логистических компаний ИТ-возможностями для оказания требуемых сервисов. Однако даже в международном разрезе «потенциальная неудовлетворенность» составляет 43%. Это нереализованный потенциал, который должны использовать представители логистической отрасли в рамках стратегий, о которых ранее шла речь. Вполне допустимо, что в российских условиях уровень нереализованности еще выше.

Рис. 13 | Роль ИТ в отношениях между грузоотправителями и логистическими операторами



Источник: 2014 18th Annual Third-Party Logistics Study.

Развитие ключевых компетенций персонала в сфере логистики

Развитие ключевых компетенций специалистов в сфере логистики и подготовка специалистов в области логистики – необходимое условие развития рынка транспортно-логистических услуг в РФ.

Переход на качественно новый уровень в сфере развития ключевых компетенций требует тесного взаимодействия между государством, высшими учебными заведениями и бизнесом. Государство и высшие учебные заведения должны формировать профильные программы для подготовки специалистов в области логистики. Компании должны инвестировать либо в формирование собственных программ подготовки сотрудников, либо работать совместно с вузами. Этот формат в состоянии повысить уровень кадров для достижения практических результатов, повышения конкурентоспособности предприятий.

Формирование новых логистических продуктов и решений

В условиях замедления экономического роста компании ищут способы оптимизации как внутренних, так и внешних логистических процессов. Проактивное предложение логистическими компаниями новых продуктов и решений способно стимулировать развитие рынка.

В качестве одного из примеров клиентоориентированного подхода логистических компаний по оптимизации внешних логистических процессов своих клиентов можно привести открытие одним из крупных международных поставщиков логистических услуг нового железнодорожного направления по перевозке грузов из Китая в Европейский союз в терморегулируемых контейнерах с последующей дистрибуцией по Европе. Новый поезд с терморегулируемыми контейнерами позволит перевозить высокотехнологичные изделия в любых погодных условиях. Основными преимуществами такого вида доставки являются предсказуемость сроков доставки за счет бесперебойности работы маршрута и высокая надежность контейнеров.

КЕЙС: ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИКИ В РИТЕЙЛЕ

В рамках оптимизации внутренних логистических процессов одна из крупных региональных розничных продуктовых сетей столкнулась с проблемой непредсказуемости организации доставки товаров «последней мили»: с центральных складов до продуктовых магазинов, в первую очередь на территории Москвы и Московской области. Временное окно доставки товаров в магазин с использованием собственных грузовиков достигало 12 часов, что существенно усложняло процесс планирования и пополнения товарных запасов в магазинах. Водители грузовиков, прикрываясь формальной причиной затрудненности движения на дорогах, занимались частной подработкой с использованием автотранспорта компании. Для контроля за передвижением собственного автопарка руководством компании было принято решение установить на каждый грузовик встроенный GSM-GPRS-телематический модуль, который позволяет в реальном времени определять координаты автомобиля. Дополнительно для контроля за расходом топлива на каждое транспортное средство был установлен специальный датчик открытия крышки заливной горловины топливного бака. Такие средства надзора за использованием транспортных средств позволили обеспечить надлежащую работу всего автопарка и сократили временное окно доставки продукции в магазины в 6 раз (до 2 часов). Таким образом, внедрение такого логистического решения существенно повысило предсказуемость поставок, а также позволило сократить как собственный парк автотранспортных средств, так и расход топлива.

Формирование новых логистических продуктов и решений определяется текущим уровнем предлагаемых услуг и необходимостью его повышения. По мере достижения логистическими компаниями стандартов обслуживания клиентов, сопоставимых по качеству с уровнем отлаженности внутренних бизнес-процессов, потребители логистических услуг будут доверять специализированным интеграторам как выстраивание внешних цепочек поставки, так и организацию внутренней логистики.

Консолидация логистических компетенций, развитие кооперации и партнерств

Для динамичного развития рынка логистических услуг с высокой добавленной стоимостью необходимо изменение масштаба бизнеса его участников. Мы убеждены, что только крупные компании и партнерства смогут предложить ведущим российским и зарубежным компаниям, в первую очередь торговым розничным сетям, производителям потребительских и иных товаров достаточный уровень сервиса при приемлемом уровне тарифов.

В долгосрочной перспективе мы видим 3 типа компаний, способных выполнить это условие:

- крупные российские 3PL-операторы (например, STS Logistics, «Алиди»),
- глобальные 3PL-компании (напр., DHL, FM Logistic, Kuehne Nagel, Panalpina),
- крупнейшие российские транспортные компании (ДЗО ОАО «РЖД», «Н-Транс», Fesco, UCL).

Существует два классических сценария увеличения масштаба бизнеса: органический рост и поглощения. Большинство российских 3PL-операторов следуют стратегии органического роста вследствие недостаточных финансовых ресурсов. При таком сценарии скорость увеличения масштаба ограничена дефицитом высококвалифицированных специалистов-логистов на российском рынке. По пути поглощений, очевидно, пойдут глобальные логистические компании и крупнейшие российские транспортные компании. Эти 2 типа компаний обладают средствами, необходимыми для поглощений, и недавний пример – покупка компании GEFCO ОАО «РЖД» – может служить иллюстрацией того, как будут развиваться события на логистическом рынке.

Возможен также третий сценарий консолидации логистического рынка через формирование партнерств. Партнерства позволят компаниям снизить объем инвестиций в логистическую инфраструктуру и транспортные мощности, а также распределить риски.

Примером такого партнерства может служить построение региональными курьерскими компаниями совместной сетки по обеспечению доставки межрегиональных отправлений.

Сценарий увеличения масштаба бизнеса через создание партнерств будет особенно интересен средним и малым логистическим компаниям – для них это ключевой способ стать крупнее на проходящем этапе консолидации. Малые и средние предприятия, которые не пойдут по пути создания партнерств, либо станут целями для поглощений, либо им придется специализироваться и занять очень узкие рыночные ниши.

Сегодня сложно предсказать, по какому пути пойдет консолидация логистического рынка в России. Скорее всего, на рынке будут использоваться все три варианта. Тем не менее без активного развития предложения крупнейших российских транспортных компаний невозможен будет принципиальный скачок на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Логистика как система управления, вовлекая новые ресурсы, может стать эффективным инструментом для стимулирования российского экономического роста. Потенциал повышения эффективности российской транспортно-логистической системы колоссален. Если удастся снизить затраты национальной экономики на транспорт и логистику с текущих 20% до среднемирового уровня 11% от ВВП, то страна высвободит финансовые ресурсы в объеме порядка 180 млрд долларов.

Реализация такого потенциала сдерживается существованием следующих основных проблем, препятствующих росту рынка транспортно-логистических услуг:

- Низкое качество базовой услуги транспортировки;
- Нехватка компетенций и недостаточный масштаб бизнеса логистических компаний;
- Слабое развитие транспортной инфраструктуры, в том числе из-за недоинвестирования;
- Недостаточность качественной и эффективной логистической инфраструктуры, в первую очередь терминалов и складов;
- Таможенные, тарифные и нормативно-правовые барьеры на границах стран.

Для решения указанных проблем в целях снижения внутрифирменных издержек на производство и доставку продукта, увеличения добавленной ценности клиентов государству рекомендуется продолжить совершенствование нормативно-правовой базы, формирование безбарьерной среды, стимулировать привлечение частных инвестиций в инфраструктуру, создавать условия для развития партнерств и консолидации рынка. Для этого рекомендуются следующие первоочередные меры:

- Формирование Логистической стратегии Российской Федерации на период до 2020 года с привлечением заинтересованных общественных организаций и экспертного сообщества;
- Отнесение к компетенции Министерства транспорта РФ вопроса регулирования российского рынка транспортно-логистических услуг и развития логистики;
- Доработка и принятие федерального закона «Об основах государственно-частного партнерства в Российской Федерации», регулирующего основные термины, принципы и механизмы реализации проектов ГЧП, а также закрепляющего гарантии прав и законных интересов частных инвесторов;

- Доработка и принятие федерального закона «О прямых смешанных перевозках», закрепляющего понятия интермодальных перевозок, единого оператора, единого перевозочного документа, управления цепями поставок;

- Определение в целях транспортного обеспечения труднодоступных регионов России перечня маршрутов, приоритетных для организации прямого смешанного сообщения, и приоритетное финансирование развития этих маршрутов;

- Создание общероссийского реестра транспортно-логистических компаний;

- Завершение перехода ФТС России на электронный документооборот и автоматизация базовых таможенных процедур в части:

  – совершенствования системы управления рисками в части повышения ее прозрачности и расширения списка безрисковых товарных групп,

  – обмена электронными документами при организации перевозок грузов в международном сообщении,

  – разработки механизмов взаимного признания электронных документов и электронных цифровых подписей различной юрисдикции.

Грузоотправителям совместно с транспортно-логистическими компаниями следует сфокусироваться на повышении качества планирования транспортно-логистических операций и стремиться к усилению интеграции ИТ-систем.

Транспортным компаниям следует совершить качественный скачок в уровне предоставляемой базовой услуги и индивидуализации предложения для клиента. Крупнейшим логистическим компаниям следует сфокусироваться на консолидации рынка, создании партнерств с целью повышения качества, эффективности, безопасности и клиентоориентированности логистических сервисов, а также на развитии качественной и эффективной логистической инфраструктуры (в первую очередь в регионах).

Таким образом, для достижения полноценной трансформации транспортно-экспедиторского рынка в рынок интегрированных логистических услуг в России необходимы совместные усилия как со стороны органов государственной власти, так и со стороны рядовых участников рынка – грузоотправителей, транспортных и логистических компаний.

Контакты
Для уточнения вопросов
по материалам исследования
вы можете связаться
с руководителями
авторского коллектива:

Андрей Тимофеев
BCG, Москва
+ 7 499 755 3100
timofeev.andrej@bcg.com

Олег Дунаев
Комитет по логистике
Торгово-промышленная палата РФ
Тел.: +7 (495) 620 05 78
logistics.tpprf@gmail.com

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

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

bcg.com