

Strategy Partners

Готовность к цифровой трансформации отрасли «Транспорт и логистика»

Краткий отчет по результатам исследования

Ноябрь 2020 г.

Россия, 115054, Москва, Космодамианская наб., д. 52, стр. 2

+7 495 730 77 47

inbox@strategy.ru

www.strategy.ru



Ключевые сообщения (1/3)



В отрасли «Транспорт и логистика» происходит быстрая цифровая трансформация

- 55% компаний уже приступили к реализации стратегий цифровых трансформаций
- 80% компаний частично или полностью переходят на новые бизнес-модели, основывающиеся на цифровых технологиях
- В отрасли созданы и действуют цифровые платформы: продажа пассажирских билетов (например, aviasales.ru), грузовых перевозок (например, Электронная торговая площадка «Грузовые перевозки» РЖД, агрегаторы такси (например, Яндекс.Такси) и др.
- 50% компаний оценивают темп трансформации отрасли как высокий или очень высокий



Цифровизация компаний

- **Уровень цифровой готовности компаний значительно варьируется** внутри секторов отрасли. При выборе мер стимулирования цифровизации отрасли необходимо дифференцировать меры на уровне подсекторов отрасли (например, в секторе городской мобильности цифровизация компаний такси обгоняет цифровизацию других видов транспорта)
- По ключевым сферам деятельности компании добились **наибольшего прогресса в цифровизации взаимодействия с потребителями**, на втором месте по уровню цифровизации – операционная деятельность, а на последнем третьем месте – цифровизация поддерживающих функций (HR, Закупки и Финансы). Необходимо уделить отдельное внимание мерам по стимулированию цифровизации в поддерживающих функциях
- В создании базисов цифровизации компании **наиболее продвинулись в организационных мерах** (назначение CDO, создание офисов цифровизации, обучение персонала, внедрение практик работы agile и т.п.), сравнительно отстают цифровая инфраструктура и система управления цифровой трансформацией
- Готовность базисов цифровизации выше уровня цифровизации ключевых сфер. **В первую очередь необходимо стимулировать внедрение конкретных решений (юзкейсов)** в компаниях



По секторам отрасли «Транспорт и логистика»

- **Наибольшую цифровую готовность демонстрируют почта, курьерские услуги и ж/д перевозки.** Причем почта и курьерские услуги опережают другие секторы в цифровизации взаимодействия с потребителями, а ж/д перевозки лидируют за счет создания базисов цифровой трансформации
- **Наименьшую цифровую готовность демонстрируют водные грузоперевозки.** Компании этого сектора чаще других указывали на отсутствие цифровых стратегий и отсутствие спроса на цифровые продукты и показали самый низкий уровень цифровизации работы с потребителями и операций
- **Грузовая логистика заметно отстает от пассажирских перевозок** по уровню цифровизации. Это наблюдение в заочном опросе подтверждается сопоставлением странового индекса эффективности логистики и странового индекса цифровизации для России. Меры по ускорению цифровизации «Транспорт и логистики» в первую очередь должны быть направлены на грузовые перевозки

Ключевые сообщения (2/3)



Цифровые кадры и компетенции – наиболее значимый барьер в цифровизации отрасли

- 62% компаний указывают кадры и компетенции как барьер к цифровизации (барьер №1 в отрасли)
- Доля специалистов ИКТ среди занятых в России – 2,2%, в США – 4,1%
- Доля выпускников ВУЗов по ИТ-специальностям – 7%, в США 22%, в Канаде 29%. Дефицит ИТ-специалистов в России будет нарастать
- Важнейшая мера стимулирования цифровизации – кратное увеличение числа студентов ИТ-специальностей (не только для отрасли «Транспорт и логистика»)



Финансирование цифровых трансформаций – второй по значимости барьер к цифровизации «Транспорта и Логистики»

- 100% компаний использует собственные средства и 25% – банковские кредиты
- 46% компании указывают на финансирование как барьер к цифровизации
- При этом компании не используют нетрадиционные источники финансирования: только 7% использует государственное проектное финансирование и 4% компаний привлекают венчурное финансирование
- Важной мерой государственной поддержки цифровизации отрасли будет развитие механизмов альтернативного финансирования



Зрелость экосистемы поставщиков цифровых решений – значимый барьер к цифровой трансформации

- Большинство компаний отрасли предпочитает закупать ИТ-решения у внешних подрядчиков (не разрабатывать собственные)
- Россия отстает от многих стран по размеру ИТ-сектора (1,8% ВВП, в США 3,1%, в среднем по миру 2,6%)
- В России крайне низкая активность стартапов в области «Транспорт и логистика» – 1 стартап на 1 млн населения. При выборе мер стимулирования цифровизации отрасли необходимо предусмотреть меры поддержки стартапов (например, создание отраслевых инкубаторов)
- 24% компаний указывают на необходимость государственных мер в развитии поставщиков технологических решений (4-5 мера по важности)



Другие барьеры к цифровизации отрасли

- **Неэффективные стандарты и регулирование:** барьер к цифровизации для 43% компаний (барьер №1 в ж/д перевозках), необходимость гос. мер – 49% компаний. Для стимулирования цифровой трансформации в отрасли необходимо изучить неэффективности регулирования и по возможности устранить их.
- **Выполнение требований закона 223-ФЗ (регулирование закупок компаний с государственным участием)** значительно затрудняет привлечение внешних партнеров для реализации инициатив цифровой трансформации

Ключевые сообщения (3/3)



Цифровая инфраструктура не является значимым барьером к цифровой трансформации в отрасли в целом в настоящее время

- Только компании сектора городская мобильность (25% компаний) и грузовые автоперевозки (9% компаний) указали на этот барьер
- При этом 35% компаний отрасли (большинство секторов отрасли) указали развитие цифровой инфраструктуры как необходимую меру гос. поддержки (четвертая мера по значимости)
- Передача данных по сетям мобильной связи может стать барьером к развитию транспорта и логистики в будущем. Необходимо дополнительное исследование этого потенциального барьера к цифровизации



Открытость и доступность отраслевых данных не является значимым барьером к цифровой трансформации

- Только 8% компаний упомянули этот фактор как барьер к цифровой трансформации (компании из секторов ж/д перевозки и грузовые автоперевозки)
- 24% компаний упомянули открытость отраслевых данных как одну из необходимых мер гос. политики по ускорению цифровой трансформации отрасли (пятая мера по значимости)

Контекст, цели и данные для исследования



КОНТЕКСТ

- Выполнено в рамках проекта Министерства цифрового развития при поддержке Министерства транспорта и Ассоциации «Цифровой транспорт и логистика»
- Транспорт и логистика – пилотная отрасль для оценки цифровой готовности отрасли и компаний
- Исследование проводилось одновременно с разработкой методических рекомендаций и по цифровой трансформации госкомпаний и результаты исследования были учтены в рекомендациях



ЦЕЛИ

- Выявление ключевых факторов цифровой трансформации отрасли в целом
- Определение сильных сторон и барьеров для цифровой трансформаций отрасли, отдельных секторов и компаний
- Определение приоритетов для государственной политики по ускорению цифровой трансформации



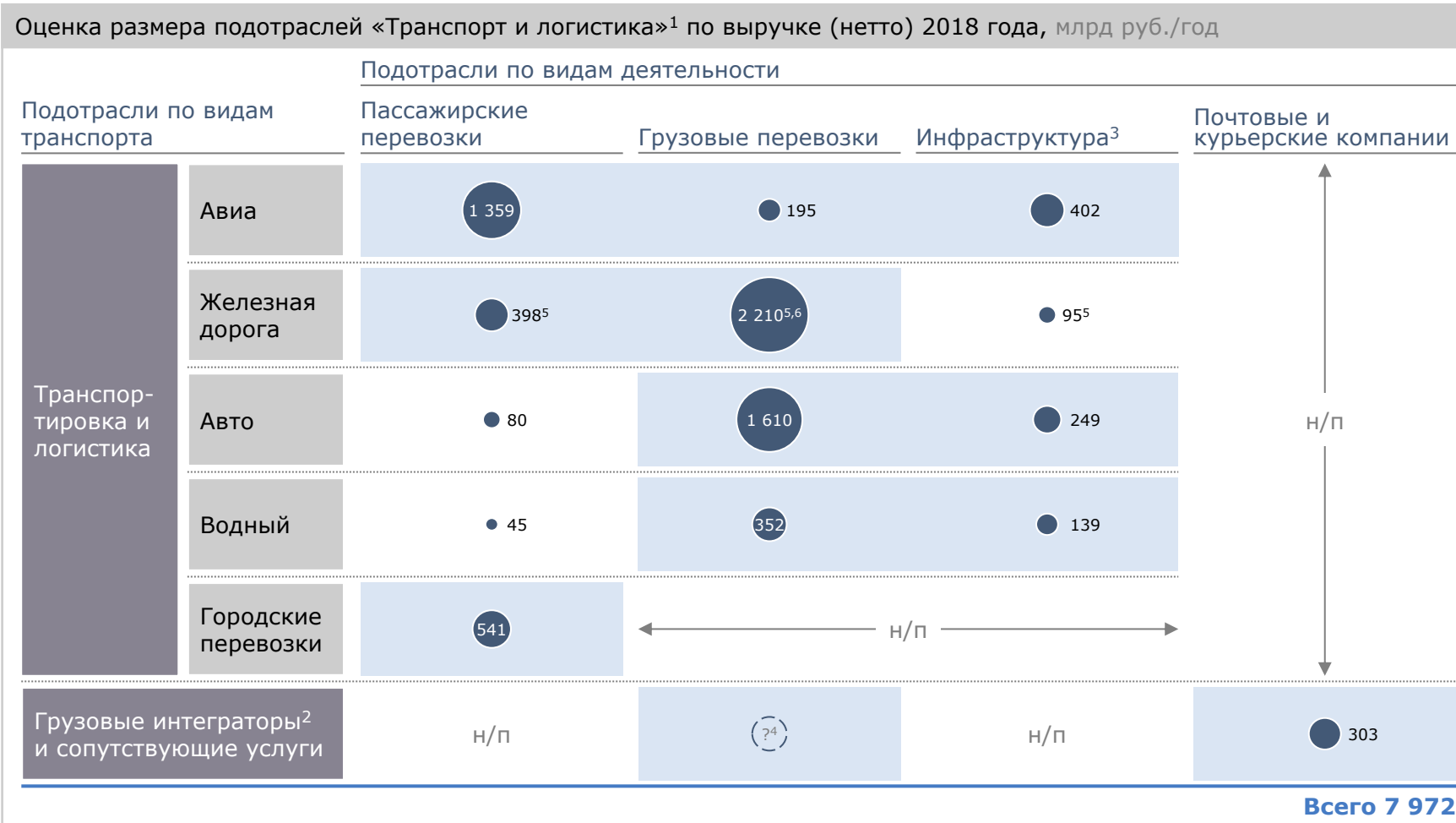
ДАННЫЕ

- Международный опыт и лучшая практика оценки цифровизации отраслей
- Анализ статистических данных и международных сопоставлений
- Опрос компаний отрасли
- Анализ международного опыта цифровых трансформаций транспорта и логистики:
 - Цифровые бизнес-модели, включая развитие платформ
 - Векторы цифровизации, включая внедрение ИИ

Ключевые стратегические сегменты отрасли транспорта и логистики в России, включенные в оценку

■ Стратегически важные сегменты – включены в периметр исследования

● Относительный размер подсекторов по выручке



1 – исключая трубопроводный, космический транспорт, складскую и вспомогательную транспортная деятельность; 2 – компании 3PL-5PL, оказывающие комплексные услуги грузовых перевозок: интермодальные перевозки, дополнительные услуги (упаковка, экспедирование и др.) и т.п.; 3 – инфраструктура пассажирских и грузовых перевозок; 4 – имеющиеся данные не позволяют корректно оценить размер сектора; 5 – получена расчетным путем по данным показателя выручка всей подотрасли с применением пропорции, полученной из показателя выручки крупных и средних компаний; 6 – включает доходы от предоставления доступа к инфраструктуре ж/д

Источник: Росстат: выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг по данным бухгалтерской отчетности; Росстат: отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами (без НДС и акциза) крупными и средними компаниями; анализ Strategy Partners

В России есть базовые предпосылки для ускорения цифровой трансформации отрасли транспорта и логистики, которая приведет к повышению конкурентоспособности компаний и отрасли





1 – качественная оценка страны на основе опроса ее торговых партнеров; 2 – оценка цифровизации экономик на основе более 30 индикаторов разбитых по 5 различным направлениям
 Источник: Eurostat «International Digital Economy and Society Index 2018», World Bank «Logistics Performance Index 2018»; анализ Strategy Partners

Ключевые факторы готовности отрасли к цифровой трансформации

Факторы цифровизации
транспорта и логистики

Краткое описание

| | | |
|---|---|---|
| 1 |  Бизнес-модели и онлайн-платформы в отрасли | <ul style="list-style-type: none">▪ Возникновение в отрасли новых бизнес-моделей на основе цифровых технологий▪ Создание в отрасли платформ (экосистем)▪ Дополнительные источники монетизации на основе цифровых технологий и изменение каналов продаж |
| 2 |  Цифровизация компаний | <ul style="list-style-type: none">▪ Применение цифровых решений для повышения эффективности бизнеса▪ Гибкость ИТ-архитектур компаний, достаточность и гибкость ИТ-инфраструктур компаний▪ Digital-ready организации: создание центров компетенций, работа СД компаний, КПЭ цифровизации и пр. |
| 3 |  Экосистема поставщиков | <ul style="list-style-type: none">▪ Наличие технологических партнеров для реализации цифровых решений: вендоры, системные интеграторы и стартапы▪ Развитость каналов финансирования: венчурные фонды, механизмы гос. поддержки |
| 4 |  Открытость и доступность данных | <ul style="list-style-type: none">▪ Накопление данных компаниями, обеспечение качества данных, создание «озер данных» (data lake)▪ Наличие отраслевой платформы обмена данными▪ Возможность покупки и обмена данными между компаниями отрасли и с другими отраслями |
| 5 |  Цифровая инфраструктура отрасли | <ul style="list-style-type: none">▪ Каналы связи: пропускная способности и покрытие▪ Мобильная связь: покрытие, пропускная способность, сроки запуска 5G▪ Доступность внешней облачной ИТ-инфраструктуры: вычислительные мощности и хранение данных |
| 6 |  Кадры и компетенции | <ul style="list-style-type: none">▪ Цифровые компетенции топ-менеджеров и СІО▪ Насыщенность отрасли специальными кадрами: CDO/CDTO, data scientists, разработчики и т.п.▪ Наличие цифровых компетенций у широкого круга сотрудников: работа в agile, дизайн-мышление и т.п. |

Профиль цифровой готовности отрасли транспорта и логистики России¹

Детализируется далее

Факторы цифровизации транспорта и логистики

Оценка цифровой готовности транспорта и логистики РФ – соответствие международному опыту цифровой трансформации транспорта и логистики

Комментарии к оценке



- Отрасль демонстрирует **применение новых бизнес-моделей**
- В пассажирских перевозках работают **платформы-агрегаторы**, в грузовых перевозках появляются
- Пассажирские перевозки и почта широко используют **цифровые каналы** взаимодействия с потребителями

- Многие игроки, особенно крупные компании, внедряют цифровые решения, приоритет **1 – взаимодействие с потребителями, приоритет 2 – операции**
- Цифровая инфраструктура компаний достаточно развита
- Большинство компаний внедрило **базовые системы управления** цифровыми трансформациями

- Сравнительно **низкая доля ИТ-сектора** в экономике
- Крайне низкий уровень **активности стартапов**
- Недостаточная развитость **нетрадиционных каналов финансирования**

- Большинство компаний внедрило инструменты работы с данными
- Отраслевые **платформы обмена данными требуют развития**
- Практики обмена данными преимущественно в секторах пассажирских авиа и «городская мобильность»

- Высокий уровень проникновения **ШПД и мобильной связи**
- Достаточный уровень развития дата-центров – не сдерживает внедрение цифровых решений

- Общий **дефицит «цифровых» кадров** в РФ
- Отрасль предпочитает опираться на внешних технологических партнеров
- Компании отрасли **мало инвестируют в цифровое образование широкого круга сотрудников**

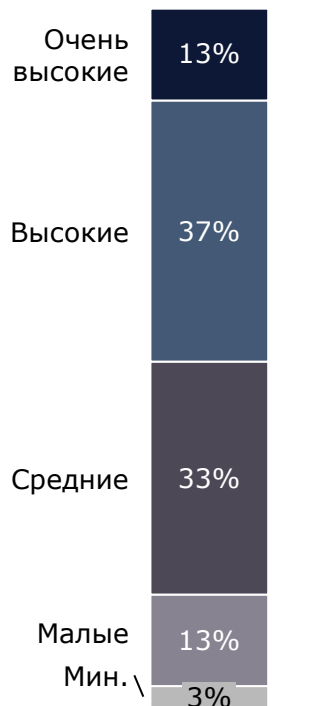
- Отрасль демонстрирует **высокие темпы цифровой трансформации - риски для существующих игроков и возможности для новых участников**
- Большой разрыв между участниками - многие компании уже запустили цифровые трансформации, но часть игроков только приступает**
- Экосистема поставщиков пока недостаточно развита**
- Важность доступности данных будет расти с ростом применения ИИ и может стать ограничивающим фактором**
- Кадры и компетенции – значимый барьер для цифровизации отрасли**

¹ – пилотная экспресс-оценка отрасли

Источник: Индекс готовности к цифровой трансформации отрасли «Транспорт и логистика»; анализ Strategy Partners

1 Отрасль «Транспорт и логистика» демонстрирует высокие темпы цифровизации: более 55% компаний уже реализуют стратегии цифровых трансформаций

Оценка темпов цифровой трансформации отрасли, % компаний



Оценка стадии компаний в процессе цифровой трансформации, % компаний



Приоритетные направления цифровой трансформации, % компаний



- Наиболее высокие темпы и потенциал цифровизации оценивают компании сектора «Почта и курьерская доставка» и «Ж/д перевозки», наименьшие – компании водных грузоперевозок и пассажирские авиаперевозки (аналогичное разделение секторов по статусу стратегии ЦТ в компаниях выделенных секторов)
- Взаимодействие с клиентом представляет наибольший приоритет компаний в развитии цифровых технологий
- В целом, компании показывают широкое понимание применения цифровых технологий уделяя внимание каждой из бизнес функций

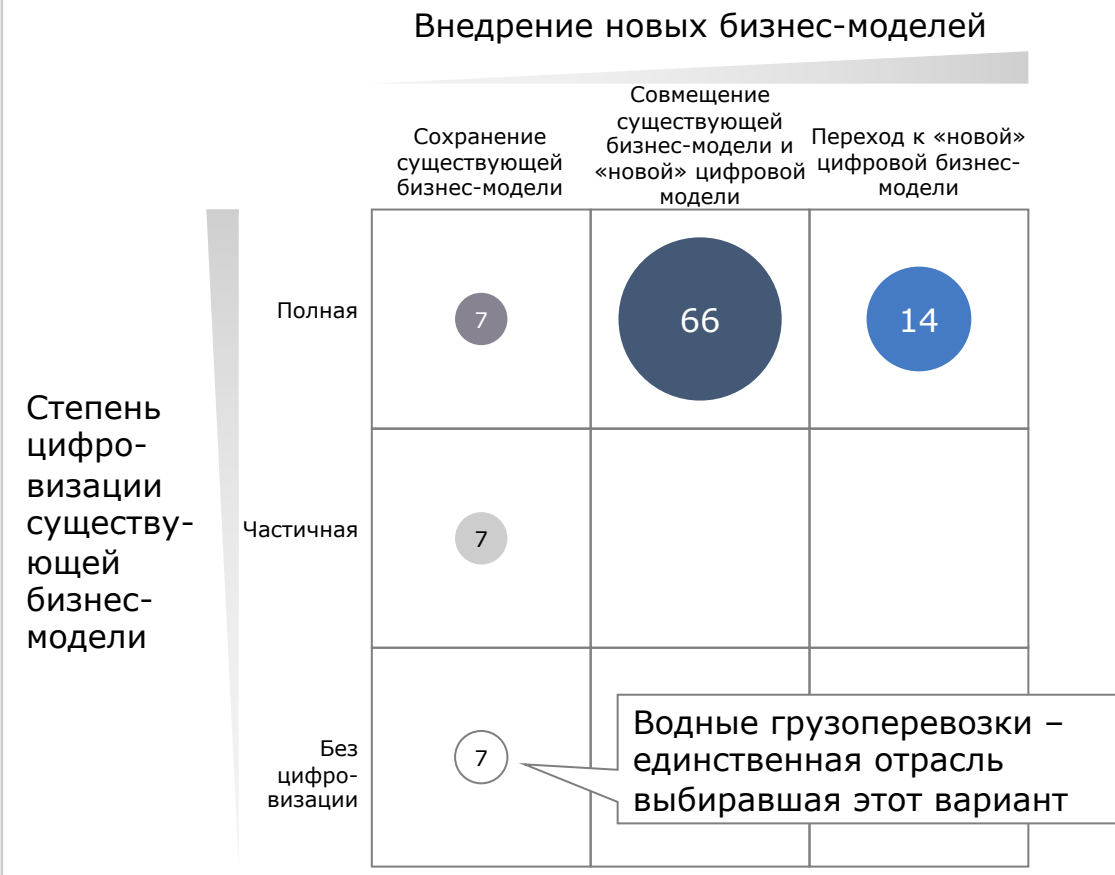
1 Секторы ж/д перевозок и почтовые услуги демонстрируют самый высокий уровень применения цифровых моделей – большинство компаний планируют совмещать полную цифровизацию существующей и внедрение новых цифровых бизнес-моделей

Эффективная доля секторов отрасли использующих цифровую бизнес-модель, % компаний в отрасли¹



В среднем по отрасли 53%

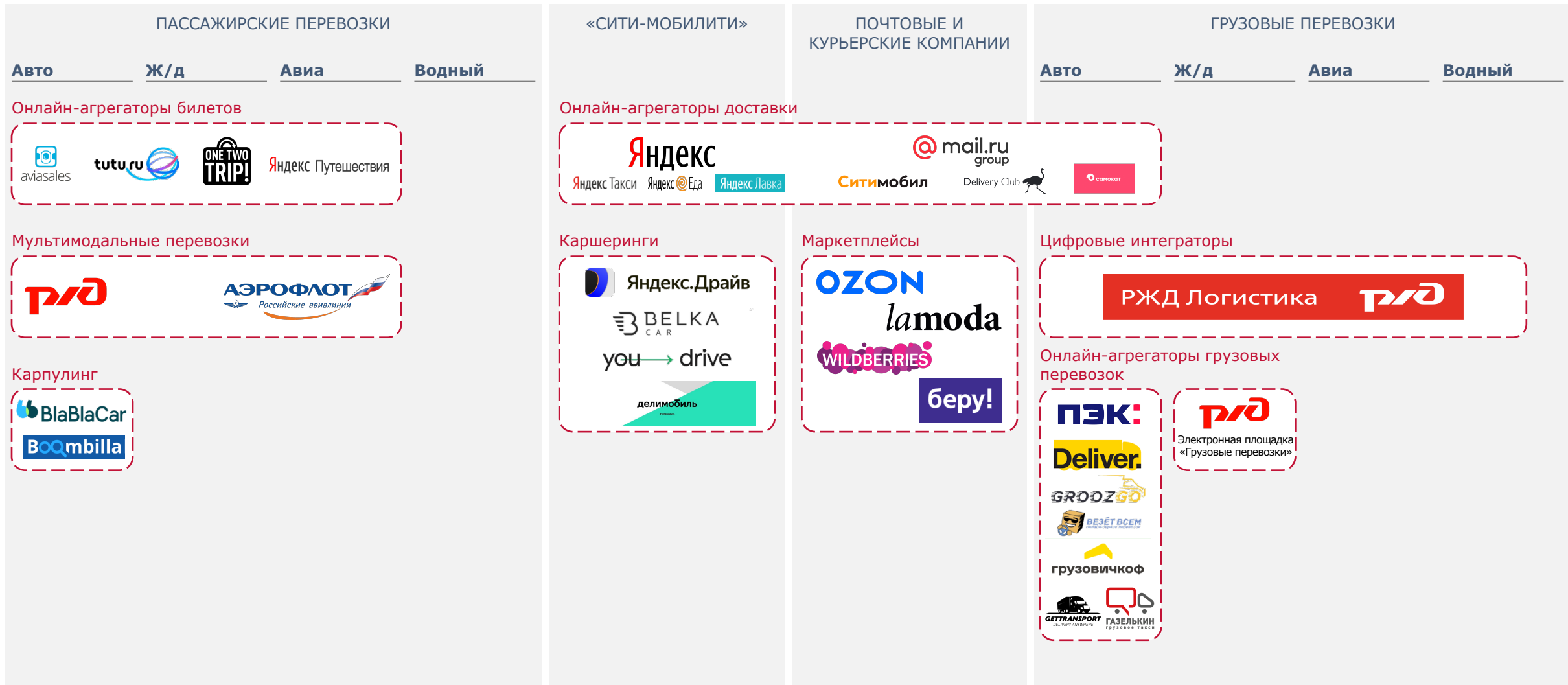
Оценка стадии нахождения компаний в процессе их цифровой трансформации, % компаний









1 – с учетом веса компаний в отрасли (по размеру выручки)

Источники: опрос компаний отрасли «Транспорт и логистика»; анализ Strategy Partners

1 Онлайн-платформы играют все более активную роль в цифровой трансформации отрасли создавая новые возможности и риски для бизнеса



Методика оценки цифровой готовности компаний

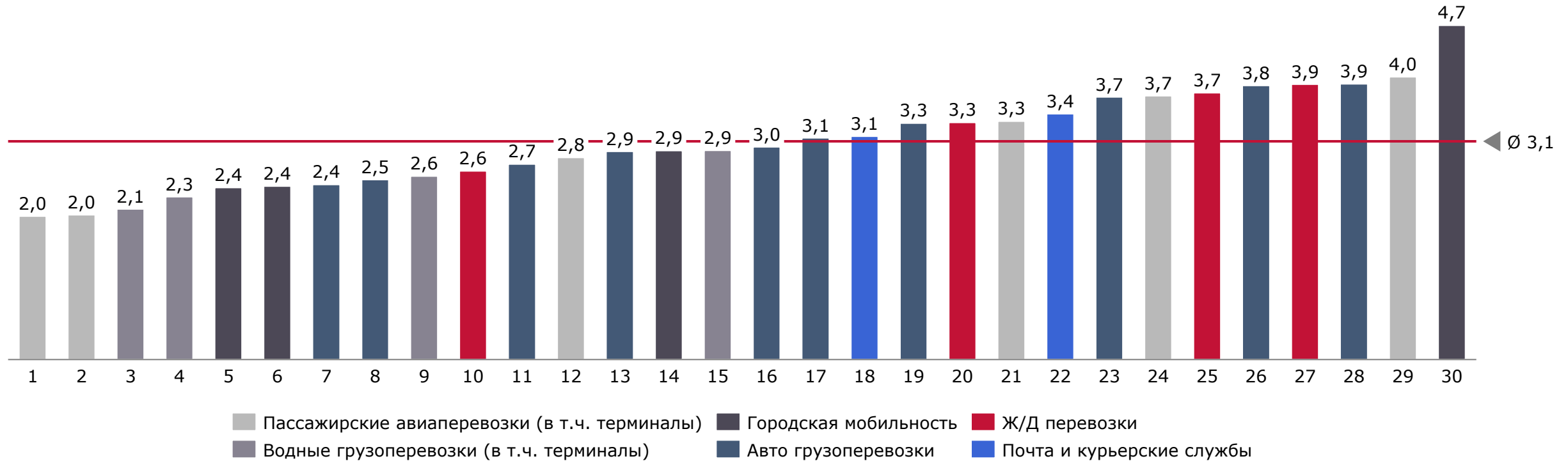
| Срезы оценки компаний | Краткое описание |
|--|---|
|  Бизнес-модель и стратегия 1 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Анализ цифровой трансформации отрасли, вкл. изменение предпочтений потребителей ▪ Внедрение компанией новых бизнес-моделей и дополнительных источников доходов ▪ Полнота стратегии цифровой трансформации |
|  Взаимодействие с потребителем 2 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Цифровизация «продукта» ▪ Каналы взаимодействия с потребителем, обмен документами и данными с потребителями ▪ Динамическое ценообразование ▪ Данные о потребителях |
|  Операции 3 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Цифровизация бизнес-процессов и операций: перевозка, терминалы, ТОиР, транспортная инфраструктура, экспедирование и пр. ▪ Цифровое взаимодействие с поставщиками, госслужбами и инфраструктурой ▪ Продвинутая аналитика данных операций |
| Поддерживающие функции 4 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Управление персоналом ▪ Финансы и отчетность ▪ Управление закупками и юридическая служба ▪ Административно-хозяйственное обеспечение и офисная инфраструктура |
|  Цифровая платформа компании 5 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Архитектура данных и система управления данными ▪ ИТ-архитектура, ИТ-инфраструктура и ИТ-безопасность поддерживающие внедрение цифровых решений ▪ Инструменты разработки цифровых решений |
|  Digital-ready организация 6 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Цифровые кадры и компетенции ▪ Новые форматы работы и источники кадров ▪ Гибкая орг. структура и культура |
|  Управление изменениями 7 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Роль совета директоров, роли СxO, должность и аппарат CDO ▪ Центр компетенций по ЦТ и управление изменениями ▪ Управление отдельными инициативами и портфелем инициатив ▪ Процесс обновления стратегии ЦТ |

2 Профиль цифровой готовности отрасли «Транспорт и логистика»



2 Индекс цифровой готовности отдельных компаний отрасли «Транспорт и логистика»

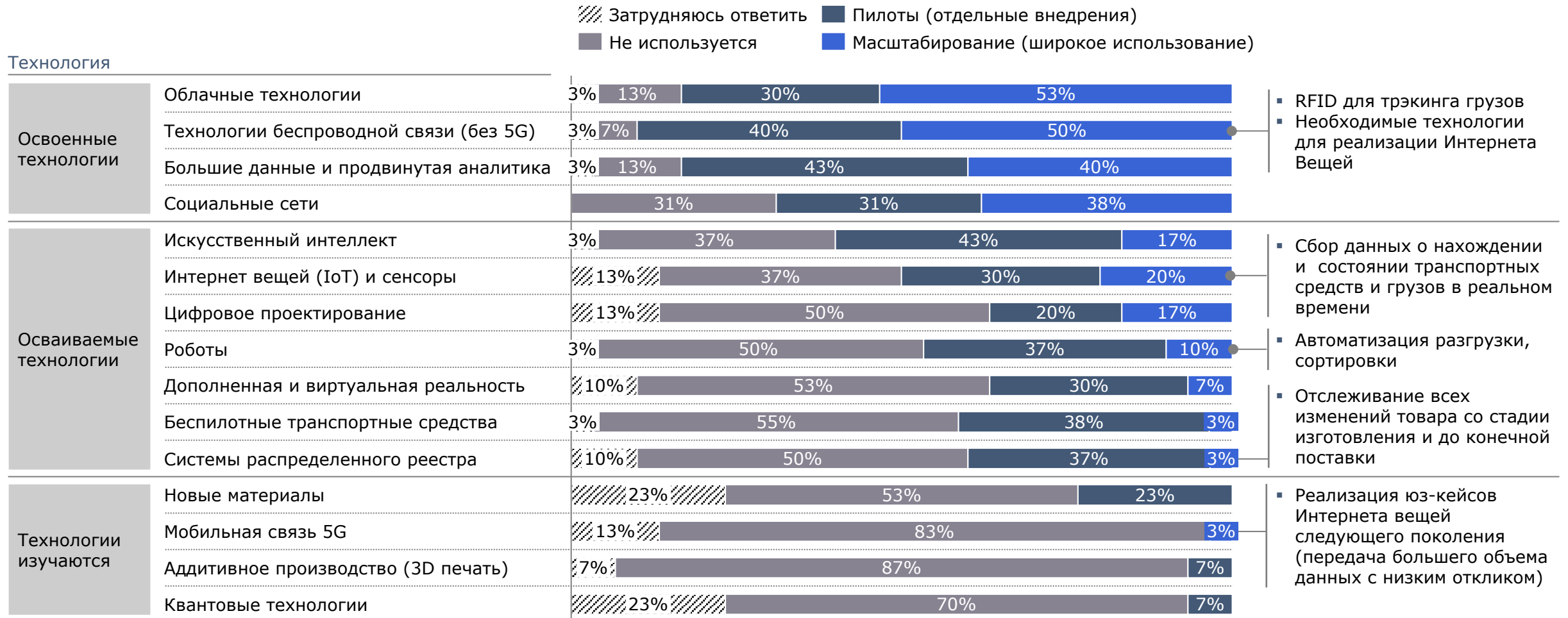
РАНЖИРОВАНИЕ КОМПАНИЙ ПО УРОВНЮ ЦИФРОВОЙ ГОТОВНОСТИ



Компании отрасли «Транспорт и логистика» значительно отличаются по уровню цифровой готовности. Различия между компаниями внутри сегментов отрасли значительно превосходят разницу в уровне цифровой готовности между сегментами

2 Компании-лидеры уже приступили к освоению следующей волны цифровых технологий: искусственный интеллект, IoT, цифровое проектирование роботы, AR/VR и блокчейн

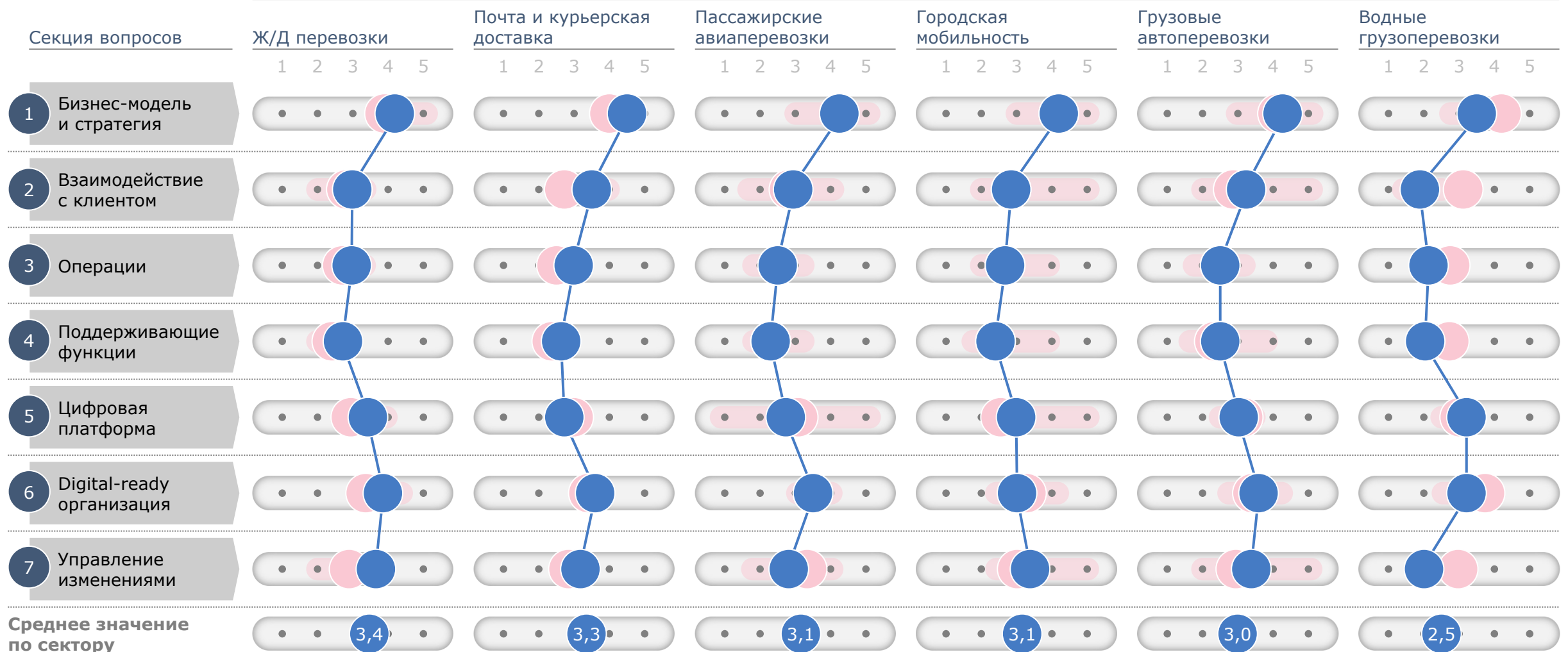
Оценка использования технологий, % ответивших на вопрос респондентов



2 Секторы-лидеры в цифровизации – ж/д перевозки и почта и курьерские доставки

● средний показатель по отрасли

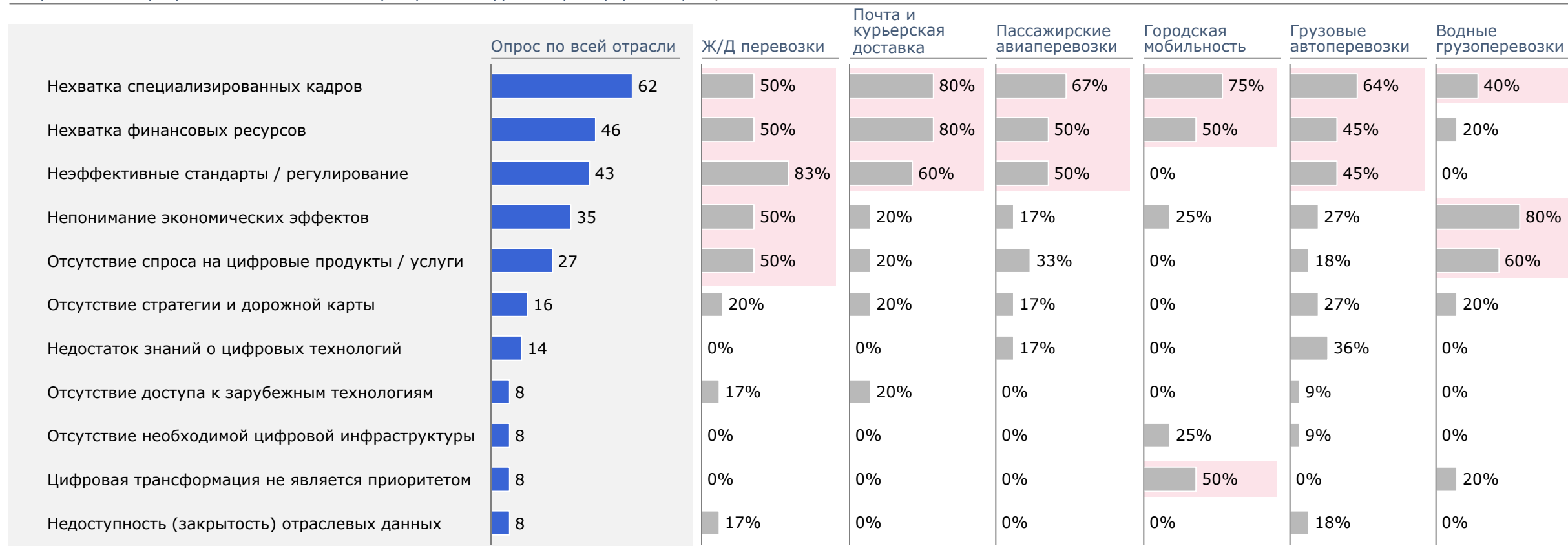
Уровень цифровой готовности – средние показатели респондентов



В рамках государственной поддержки важно сконцентрироваться на преодолении ключевых барьеров для ускорения цифровой трансформации отрасли

Направления государственной политики для ускорения цифровой трансформации, % респондентов

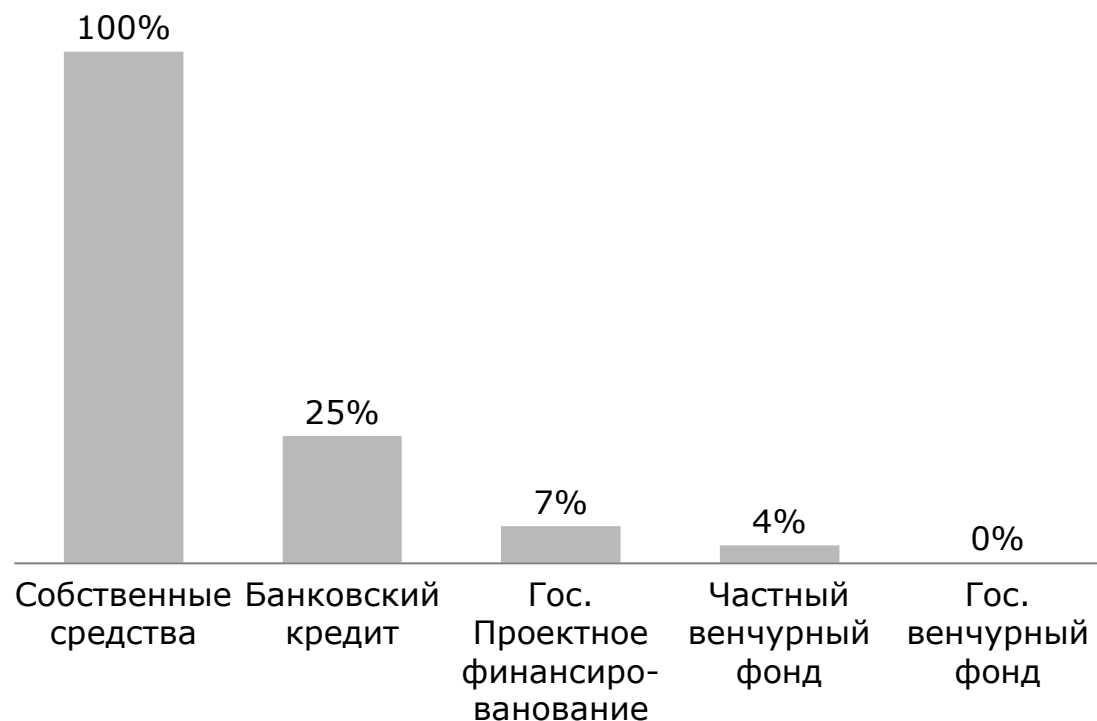
— ключевые барьеры



- Низкий приоритет и прогресс компаний в водных грузоперевозках объясняется непониманием экономического эффекта и отсутствием видения спроса на цифровые продукты (непонимание экономического эффекта также представлено во всех остальных секторах)
- Сектор городская мобильность в целом имеет низкий приоритет на цифровизацию компаний

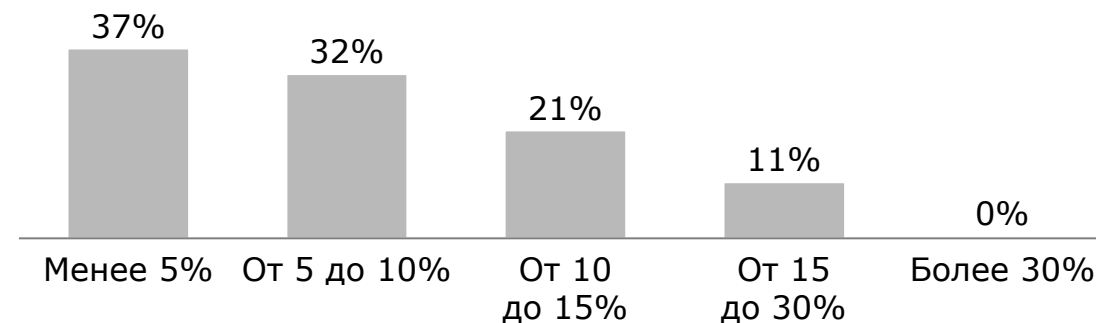
В среднем компании тратят около 10% инвестиций на проекты цифровой трансформации; основные источники финансирования – собственные средства и банковские кредиты

Источники финансирования проектов по цифровой трансформации, % компаний



Не более 11% компаний используют нетрадиционные источники финансирования (не собственные средства и не банковские кредиты)

Доля финансовых ресурсов (% инвестиций) задействованных в цифровой трансформации, % компаний

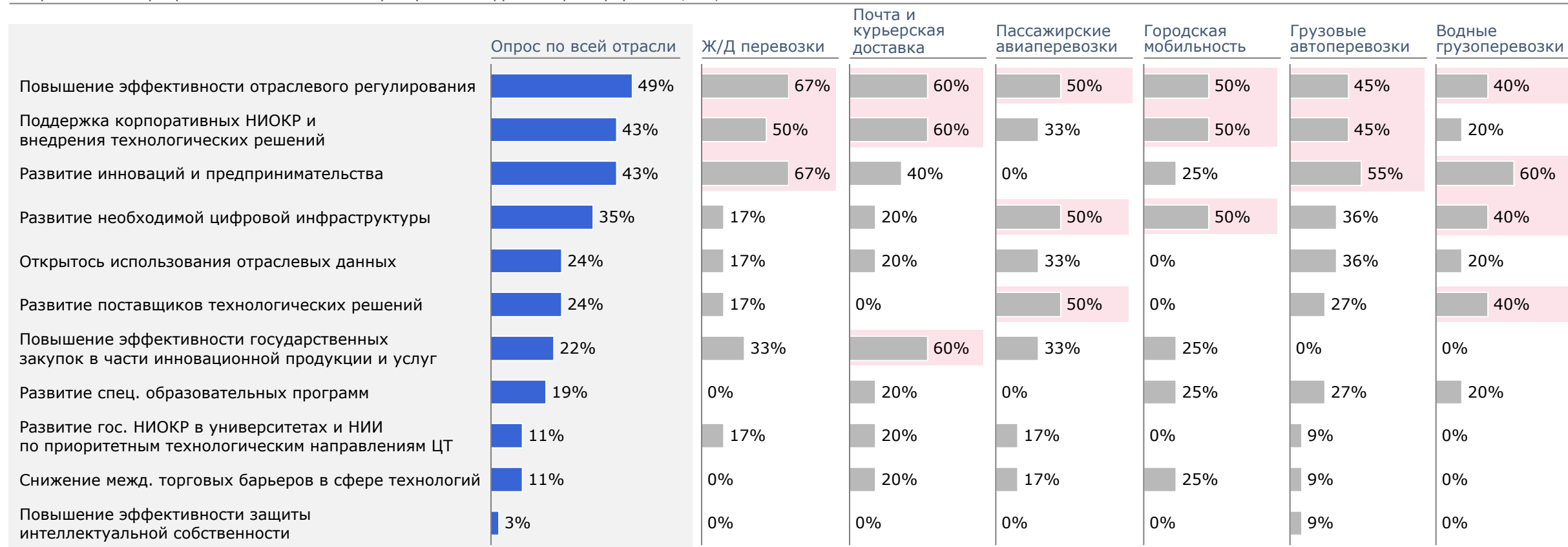


Несмотря на высокий приоритет цифровизации – большая часть компаний тратит менее 10% средств на ее реализацию

Наиболее востребованные меры гос. политики по ускорению цифровой трансформации

Направления государственной политики для ускорения цифровой трансформации, % респондентов

— ключевые меры



- Секторы отрасли по-разному видят меры государственной политики для ускорения цифровой трансформации
- Все секторы на первое место ставят повышение эффективности отраслевого регулирования

Центр цифровой трансформации Strategy Partners

DT@strategy.ru



- ✓ Получить комментарии по Исследованию готовности отрасли «Транспорт и логистика» к цифровой трансформации;
- ✓ Оценить готовность вашей компании к цифровой трансформации и сравнить полученные результаты с другими компаниями и лидерами отрасли