

УСПЕТЬ ЗА КЛИЕНТОМ



Надежда Гарина,
руководитель отдела качества компании
Fresh Logic

Сегодня большинство аналитических обзоров рынка складской логистики свидетельствуют о стабильном, хотя и неравномерном росте данного сегмента, что косвенно свидетельствует о перспективах роста логистических услуг 2PL, 3PL- и тем более 4PL-операторов. При этом возникает вопрос, успевают ли сами логоператоры подстраиваться под изменяющиеся условия внутренней и внешней среды, растущие в результате цифровизации и автоматизации требований клиентов. Одной из основных проблем, на наш взгляд, является адаптация внутренних бизнес-процессов логистической компании к меняющейся структуре целевой клиентской аудитории. Именно этот вопрос мы решили рассмотреть в статье на примере

компании, известной под брендом Fresh Logic.

Компания находится на рынке с 2009 г., она начинала в достаточно стабильное с экономической точки зрения время, благоприятное для выхода на рынок складской логистики, и активно набирала обороты. За короткий срок удалось не только увеличить количество и географию площадок для оказания складских услуг, но и добавить к перечню транспортные услуги, диверсифицировав таким образом продуктовую линейку. Также появилась возможность улучшить и разнообразить классность предлагаемых для обслуживания складов, а главное – внедрить и начать применять WMS-систему.

Будучи не самой большой компанией в данном сегменте, она смогла, на наш взгляд, удачно среагировать на происходящие вокруг изменения, проводя постоянный мониторинг рынка и демонстрируя скорость и гибкость при принятии оперативных решений.

Особо хотелось бы остановиться на роли WMS-системы в достижении поставленных целей. Фактически она позволила не только упорядочить бизнес-процессы в компании, расширить целевую аудиторию, выйти на новые рынки, но и существенно видоизменить модель работы. Сегодня WMS-системы стали стандартным атрибутом любой компании, найти даже небольшой склад стеллажного хранения, работающий без применения учетной системы, весьма трудно. Уже никто не отрицает, что ведение учета ТМЦ в информационной системе (ИС), в которой реализованы процедуры для своевременного и качественного размещения товара, – это не дань моде, а необходимость, продиктованная рынком. На современном этапе

ранее установленные информационные системы активно модернизируются, дополняются более емкими структурированными отчетами и схемами подбора товара, упрощается передача данных. Это позволяет сделать складское хозяйство менее ресурсозатратным, а значит – более эффективным и маржинальным.

Вместе с тем современная информационная система позволяет перейти к стандартизации производственных процессов в компании, внедрению IT-решений на основе стратегического бизнес-планирования. Цифровизация всех сфер производственного процесса позволяет перейти к регулярному мониторингу рынка, учитывая при этом развитие экономики в целом, к анализу изменения основных ее показателей. Становится возможным отслеживать и анализировать тенденции в ключевых для бизнеса сегментах FMCG, поведении ритейлеров, усложнении цепей поставок, в изменениях экономических связей между ключевыми игроками на рынке.

Наша компания использует в работе отечественную разработку компании Intel Service – swms3000. Это система управления и автоматизации складской деятельности, позволяющая в режиме реального времени управлять базовыми технологическими операциями на складе, а также производить биллинг складских и иных услуг.

Данная модификация содержит все необходимые инструменты для управления товарными запасами и работой склада в целом. Модули программы идентичны любой подобной программе по управлению складом:

- модуль «Рабочие места» содержит блок управления ТМЦ (приходы, заказы, перемещения, переупаков-

ка, инвентаризация, проверка собранных заказов и пр.), блок по управлению транспортом на территории склада («Транспортный двор»), а также блок по перечню хранимого товара со всеми его характеристиками («Сток»);

- модуль справочников содержит необходимую базовую информацию: справочники контрагентов и их поставщиков и покупателей, справочники номенклатуры и тарифных планов, типов складских ячеек и их адресов и пр.;
- модуль «Дерево отчетов»;
- модуль «Утилиты» (рабочее пространство для IT-специалистов).

Swms3000, применяемая на складских площадках в нашей компании, позволяет осуществлять складские процессы как с использованием беспроводных терминалов (ТСД), так и с возможностью бумажного контроля выполнения операций. Последнее особенно важно, так как в нашем управлении находятся площадки от класса С до класса А. Склады класса С до сих пор востребованы на рынке, и ряду клиентов, которым требуется напольное хранение, многоярусное штабелирование товара и/или обработка негабаритного груза, мы готовы предоставить широкий спектр услуг именно на подобных площадках. Обработка товара на этих площадках также регулируется swms3000, но уже, как правило, без использования ТСД, и в этом случае бумажная технология обработки и контроля находит свое применение.

С момента приобретения и начала применения программного продукта в компании прошло достаточно времени, и по мере изменения рынка и прихода новой плеяды клиентов, ориентирующихся также на зарубежный опыт, система потребовала преобразований. Ее совершенствованием мы занимаемся регулярно. В основном это конструирование новых или видоизменение существующих отчетов, также огромную долю в модернизации ИС занимает внедрение новых схем размещения, пополнения и отбора товара с адресов хранения. Ввиду вариативности и расширения самих тарифных планов в компании, популярность получило написание новых форм биллинга. Много нюансов выясняется на этапах обсуждения технологии работы и обмена с потенциальными партнерами, в результате чего возникает

потребность в очередной доработке: пишется техническое задание и передается на исполнение разработчику и продавцу программы. Техническую поддержку осуществляет та же компания-разработчик Intel Service. Собственные IT-ресурсы нашей компании поддерживают работоспособность программы и осуществляют ее администрирование.

Рынок современных WMS-систем разнообразен, кроме того, многие логистические операторы и торговые компании используют самописные программы. Основные модули и принципы работы в них схожи с рыночными образцами, существенное отличие в том, что пишутся они под конкретные задачи и не перегружены лишним функционалом. Выбор для вновь созданной логистической организации между написанием складской ИС своими ресурсами или ее покупкой весьма сложный. По совокупности факторов, способствующих принятию решения, преимущества и недостатки обоих вариантов примерно одинаковы, поэтому каждая организация выбирает определяющий фактор или их совокупность и принимает то или иное решение.

Основными преимуществами самописных складских программ учета, на наш взгляд, являются:

- четко сформулированные цели и заданный список операционных процедур исходя из стратегического плана развития организации, то есть ничего лишнего, только то, что требуется при работе с целевой аудиторией, курс на целеполагание, написание «под себя». Это исключает потерю времени на выполнение работ, которые не пригодятся;
- возможность сконцентрироваться на важных процедурах максимально эффективно: модули, которые принято решение использовать, прорабатываются глубоко и детально. Это исключает риск упустить важное при запуске проектов в работу, поскольку все процедуры уже будут настроены на максимально результативный производственный процесс;
- экономия финансовых ресурсов, так как денежные вливания не столь велики по сравнению с единоразовой покупкой готовой программы и распределены во времени;
- возможность осуществления доработок в любой момент, рассчитывая на собственный IT-ресурс;
- уникальность написанного продукта.

Преимуществами покупной ИС можно назвать следующие:

- приобретается уже готовый продукт, изучив настройки и инструкции которого, можно незамедлительно приступить к использованию. Как итог – экономия времени, шанс «обогнать» конкурентов;
- на этапе покупки появляется альтернатива подобрать наиболее подходящий вариант по соотношению «цена – качество», учитывая затраты на послепродажное обслуживание;
- учитывается опыт применения данного продукта другими участниками рынка и положительные отклики.

Наше мнение по поводу выбора между использованием самописного или купленного варианта складской ИС таково. Опыт трансформации учетной системы под клиентов и собственные нужды уже в процессе ее эксплуатации демонстрирует динамические изменения потребностей клиентов, а значит, и рынка в целом. С учетом дальнейшего развития сферы складской и транспортной логистики оптимальным является промежуточное решение: при текущей эксплуатации существующей программы задуматься о написании собственного продукта, определив пути накопления средств и изыскав персонал, мотивированный на его реализацию, тем более, что база уже есть, стратегия компании определена, все наработки по существующим клиентам известны. Процесс небыстрый и требующий полного погружения, но перспективный. Впрочем, рынок разработчиков подобных продуктов также динамичен, и потенциал его развития также велик.

Информационная система меняет и характер общения с внешними контрагентами. Если 10 лет назад информационный обмен с клиентами состоял по большей части из передачи данных в формате Excel, то сегодня акцент сместился в сторону интеграционных решений и обмена информацией онлайн. В свою очередь, это привело к изменениям в структуре клиентской базы и формированию новых потребностей клиентов. При этом следует отметить, что скачок в цифровизации всех сфер жизни уже произошел, и достаточно резко, поэтому дальнейшее вхождение IT-технологий в логистику и прочие сферы не будет быстрым из-за медленного реагирования среднего

и малого бизнеса, который не всегда обладает ресурсами для покупки и внедрения новейших решений, и стагнации экономики. Практически у любой компании в портфеле до сих пор остаются клиенты, с которыми инфообмен происходит не путем интеграции ИС, а старыми способами. Кстати, не все эти клиенты представляют малый бизнес.

Обычно у логоператоров клиентская база подразделяется на три основные группы. Поскольку стратегии удержания и увеличения своей доли рынка у логоператоров несколько различны, то и целевые аудитории потребителей также не идентичны.

Как уже было сказано выше, условно пул наших клиентов можно разделить на 3 основные группы исходя из признака их значимости и доли в совокупной выручке предприятия: крупные, средние, мелкие. Попробуем описать их основные потребности и отличия.

Первую группу клиентов (крупные) образуют в основном гиганты рынка ритейла, использующие различные каналы продаж своей продукции. Ситуационная модель поведения этих предприятий такова, что именно они диктуют свои условия и правила взаимодействия: а) полагаясь на уже приобретенный накопленный опыт и выстроенные внутренние процессы; б) исходя из своих внутренних потребностей и ресурсов; в) используя тактику ведения бизнеса, выбранную руководством компании. Такие компании часто ведут обособленную линию, под условия которой у логоператора уже к моменту старта должны быть подготовлены и протестированы все этапы запускаемого бизнес-процесса. Эти клиенты разборчивы в выборе поставщика услуг, но позволяя открывать новые возможности и расширять горизонты сотрудничества. Как правило, они являются двигателями нововведений, так как их стратегия формируется под воздействием поведенческой модели конечных покупателей. Иногда, правда, случается, что клиенты данного типа бывают консервативны и не торопятся принимать меняющуюся реальность. Тем не менее это «якорные» клиенты для любого логоператора. Основная особенность работы с ними в том, что под них всегда приходится подстраиваться, используя строго индивидуальный подход.

Частично в группу крупных клиентов входят производственные предприятия, не имеющие в своем ведении складского хозяйства и обратившиеся к нам за получением логистических услуг. Данная группа отличается достаточной лояльностью, с ней легко сотрудничать и вести диалог.

Есть в портфеле крупных клиентов и импортеры (дистрибуторы) различного рода товаров из стран Европы и Китая для последующего их распределения и продаж. Говоря об особенностях этой группы контрагентов, можно упомянуть легкое навязывание стандартов работы головной организации и соответствия требованиям SL мирового уровня.

Обобщая вышесказанное, отметим, что основными требованиями к обслуживанию у крупных клиентов остаются:

- индивидуальный подход и разработка процедур, строго определенных договором;
- эффект постоянного присутствия, который часто достигается выделением закрепленного состава персонала поставщика услуг;
- стремление к оптимизации расходов;
- регулярное предоставление отчетов по основным показателям работы (заданный перечень и структура);
- выполнение показателей KPI.

Вторую группу клиентов образуют в основном организации среднего бизнеса. Сюда входят небольшие или средние производственные и торговые организации. Состав представителей этой группы схож с клиентами из первой, если говорить о структуре взаимодействия, применяемых технологиях работы, способах обработки товара и форме собственности предприятия. Отличие от представителей первой группы состоит в количестве операций за единицу времени, среднесуточном объеме хранения и занимаемой доли в выручке компании. Почти все эти клиенты – потребители 3PL-услуг или (реже) e-commerce.

К клиентам этой группы уже вполне применимы заранее подготовленные логоператором пакеты услуг, в том числе отработанные в результате взаимодействия с крупными клиентами. Пакеты услуг позволяют стандартизировать процессы в компании, реализовывать стратегии, направленные на сокращение ресурсоемкости производства, увеличение маржинальности, а также могут предусматривать мини-

мальную адаптацию под требования конкретного клиента.

Не все предприятия среднего бизнеса следуют технологическим трендам. Обычно это связано с давно внедренными и работающими по привычной схеме процедурами внутри компании. Это могут быть фабрики или заводы, костяк сотрудников которых составляет персонал, неподготовленный к быстрому переходу на нововведения. Катализатором во внедрении инновационных решений могут выступить предлагаемые логоператором решения.

Основными потребностями клиентов данной группы можно назвать:

- оперативное реагирование на все поступающие запросы со стороны логоператора;
- регулярная потребность в дополнительных услугах;
- высокая скорость и точность выполнения складских операций;
- стабильный доступ в ЛК и наполнение новой информацией;
- быстрая адаптация со стороны логоператора к возможным изменяющимся требованиям выполнения операций.

Третью группу клиентов – это малый бизнес, как правило, интернет-магазины, работающие или вновь запускающиеся, для которых предусмотрены более жесткие пакетные предложения, стимулирующие клиента на увеличение степени взаимодействия с логоператором. При росте оборачиваемости товара или объема услуг обработки такого клиента удельные затраты для логоператора сокращаются, а значит, он обычно готов уменьшить ставки на базовые услуги, делясь прибылью с клиентом. Учитывая сложность и большое разнообразие проектов e-commerce, каждый из них приходится отрабатывать почти индивидуально. Распространяя на таких клиентов часть единой технологии (предоставление персонального менеджера, доступа в личный кабинет для онлайн-отслеживания и прочие инструменты), приходится учитывать и нюансы его работы: условия хранения и специфику товара, сезонность работ, возможность продаж через маркетплейсы, особую маркировку, создание наборов из ассортимента продукции, отгрузку «день в день» и др. Несмотря на укрупнение ведущих интернет-площадок, новые не перестают появляться. По прогнозам специалистов, динамика роста их чис-

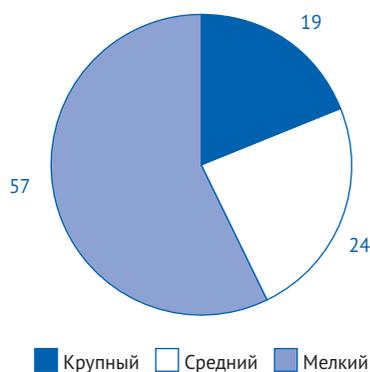


Рисунок 1. Структура клиентов компании Fresh Logic по величине (штат компании контрагента) в текущий момент
Источник: Fresh Logic

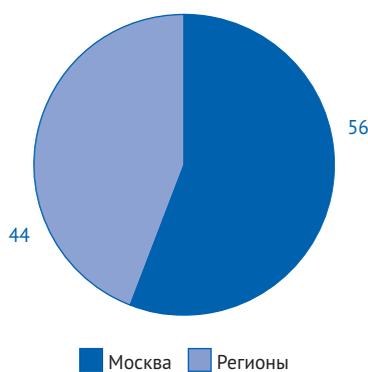


Рисунок 2. Структура клиентов компании Fresh Logic по географическому признаку в текущий момент
Источник: Fresh Logic

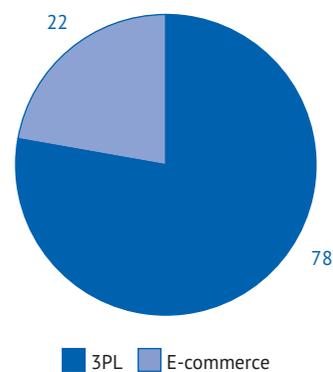


Рисунок 3. Распределение клиентов компании Fresh Logic по видам деятельности в текущий момент
Источник: Fresh Logic

ла не изменится и в ближайшей перспективе. Такие интернет-магазины работают по стандартным и нестандартным схемам, они могут как применять в работе интеграцию ИС, так и не использовать ее. Именно за счет таких клиентов уровень цифровизации будет замедленными темпами достигать своего апогея, так как малый бизнес на этапе своего становления использует наиболее простые и незатратные методы работы. Лишь достигнув определенного уровня выручки и прибыльности, он выходит на новый уровень развития, приобщается к инновациям, совершенствует внутренние процессы и взаимодействие с партнерами.

Не секрет, что с партнерами из данной группы взаимодействовать наиболее сложно, но одновременно интересно. Почему? Все просто: почти каждый второй проект – это набор неспецифичных правил работы, особенно если речь о направлении e-commerce. Проекты разнообразны не только перечнем используемых каналов доставки, но и методами взаимодействия со своими покупателями, набором ограничений в отношении сбора и доставки заказов, широчайшим спектром запрашиваемых дополнительных услуг, а также применяемыми способами инфообмена и спецификой работы внутри своей команды. Последовательная подготовка таких проектов дает прекрасный шанс составить новую технологическую карту.

К сожалению, и требований у данной категории клиентов, имеется в виду вся группа мелких клиентов, достаточно много. И это оправданно: если на этапе своего становления

организации не смогут обеспечить выполнение всех требуемых для повышения результативности работы условий, которые в части обработки товаров на складе должен удовлетворить складской оператор, их деятельность не получит должного развития, а прибыль не будет увеличиваться. И зачастую склад играет ключевую роль в закреплении позиций на рынке таких компаний, потому что те, в свою очередь, успешно конкурируют с компаниями из той же отрасли, опережая их по уровню сервиса.

Тем не менее требования у всех небольших клиентов почти идентичны:

- полное вовлечение: особый акцент на то, чтобы объяснять и показывать детали всех процессов, возвращаться с обратной связью и полностью держать партнера в курсе происходящего;
- жесткий контроль расходов (биллинга), поиск путей их оптимизации различными способами;
- зачастую инициация ручного труда сотрудника логопера по внесению исправлений в заявки (несанкционированный процесс).

Говоря об особенностях всех трех групп контрагентов, хочу назвать их основные отличия:

- у каждой различная скорость реагирования, причем на любые изменения. Крупные клиенты, как правило, более медлительны. Правда, это правило относится в основном к тем, которые крупные не только в нашей структуре клиентов, но и на рынке в целом. Логично: структура организации бывает громоздкой, и запустить изменения, инициатором которых может выступить и сам клиент,

может оказаться делом весьма небыстрым;

- процесс заключения договора и запуск проекта различны. Крупные клиенты с выделенным бюджетом согласовывают договор намного дольше средних и мелких;
- как ни странно – это подход к пониманию совместной работы обеими сторонами. Выделяется здесь плеяда небольших клиентов. Отличие от прочих групп – часто очень поверхностные знания в области логистики и, как следствие, последующая серьезная работа с клиентом по посвящению его в тонкости сотрудничества.

Ведение клиентской базы осуществляется отделом по сопровождению клиентов в swms3000, также база по зашедшим клиентам дублируется в CRM-системе (amoCRM). В последней актуальную базу поддерживает отдел продаж. В цифрах структура клиентов нашей компании отражена на рис. 1–4.

Как видно из представленных диаграмм, клиентская база неравномерно распределена практически по все признакам. Как и большинство компаний, мы проводим политику в отношении привлечения клиентов с высокой цикличностью операций, также берем курс на освоение регионов и развитие сектора электронной коммерции (как основной участник цепей поставок).

Рис. 1 показывает структуру клиентов компании исходя из величины самого клиента по среднесписочной численности сотрудников (на конкретный период времени), при этом считаем, что критерии обозначены следующим образом:

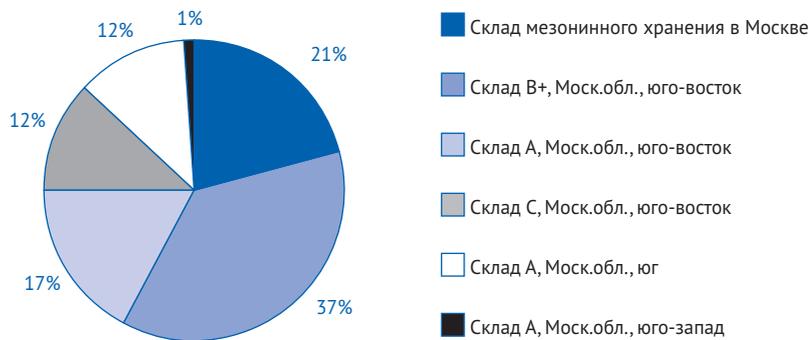


Рисунок 4. Распределение клиентов компании Fresh Logic по складам (по количеству обслуживаемых клиентов) в текущий момент
Источник: Fresh Logic

Таблица 1.
Распределение выручки по клиентам
Источник: Fresh Logic

Величина клиентов (по сумме выручки)	Количественный состав клиентов, %	Структура выручки, %
Крупные проекты	19	87
Проекты средней величины	23	9
Малые проекты	58	3

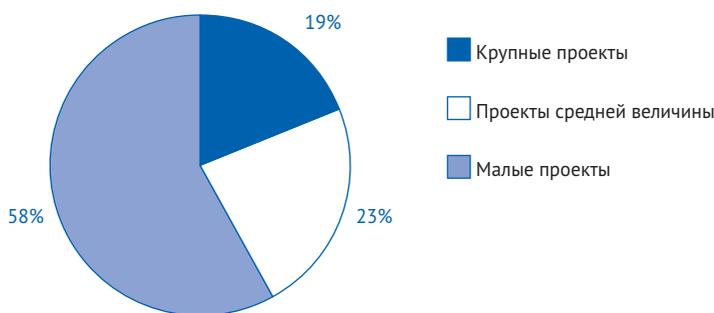


Рисунок 5. Количественный состав клиентов компании Fresh Logic в сравнении с приносимой ими выручкой в текущий момент
Источник: Fresh Logic

- крупный: численность персонала свыше 500 чел.;
- средний: численность от 50 до 500 чел.;
- мелкий: численность менее 50 чел.

Данное разделение не является общепринятым, оно может сильно колебаться от отрасли к отрасли, от одной формы собственности предприятия к другой. Но разделение на типы исходя из приведенной градации наиболее полно характеризует наших партнеров.

Рис. 2 показывает распределение клиентов по географическому признаку. Вопреки расхожему мнению о высочайшей концентрации спроса именно в столичном регионе, мы сотрудничаем с достаточно большим количеством партнеров, осуществляющих бизнес в других регионах. Несмотря на то, что производственные комплексы этих клиентов могут находиться в различных регионах России, в Москве, как в крупнейшем хабе, им

требуется распределительный центр, коим мы и выступаем.

Рис. 3 характеризует распределение клиентской базы по 2 основным направлениям работы: как складской оператор (распределительный центр), так и равноправный участник рынка электронной коммерции со всеми входящими в данный процесс технологическими этапами (забор товара от поставщика, хранение товара, сбор и упаковка заказов, маркировка заказов, доставка их до конечного покупателя через партнерские курьерские службы). Как видно, клиентов направления электронной коммерции не так много, тем не менее мы активно развиваем данное направление.

Наконец, рис. 4 демонстрирует наше внутреннее распределение клиентов по площадкам. Видно, что в нашем управлении склады различной классности, а также моно- (под одного клиента) и мультисклады.

Выручка в соотношении с составом клиентов, ее приносящих (см. табл. 1 и рис. 5), в очередной раз наглядно показывает практическое действие принципа Парето: 20% клиентов приносят, условно, 80% выручки, и наоборот, 80% клиентов приносят не более 20% выручки. Конечно, эти пропорции условны, но справедливость принципа наглядна: крупные клиенты составляют в абсолютной величине небольшую цифру, а дают большую часть выручки.

Средние значения рентабельности применяемых тарифов в нашей компании приведены в табл. 2. Значения на практике могут колебаться от низких до средних по рынку. Самые низкие у партнеров с высокооборотным товаром и разветвленной сетью доставок, а значит, они дают высокий оборот по складским операциям, и за счет эффективного использования трудовых ресурсов и высокого коэффициента использования складской техники мы можем предложить низкомаржинальные тарифы. Типичные для складского оператора тарифы имеют невысокую рентабельность. Это достигается путем снижения затрат на основе правильно подобранной технологии работы, а также эффекта масштаба. Наибольшая рентабельность закладывается в непрофильные услуги. Она колеблется от операции к операции внутри каждой группы и зависит от типа клиента.

Резюмируя все вышесказанное, хочется остановиться на главном: что для нас, да и любой организации, оказывающей услуги, значит клиент. По сути, это основа деятельности компании-поставщика услуг, это двигатель прогрессивных технологий, компас, показывающий и подсказывающий вектор развития, ориентир потребности в изменениях. Грамотное выстраивание отношений с клиентами – не только и не просто залог успешного развития, как многие ассоциируют (хотя, безусловно, основная его составляющая), но и вовремя полученный сигнал о необходимости меняться. Задача любого поставщика услуг, и в частности логопера, пытаться угнаться за все возрастающими потребностями клиента, планировать реализацию самых смелых проектов, если новый век будет диктовать новые условия конкуренции, ведь именно клиент в каждой конкретной отрасли диктует в конечном счете правила игры, изменяя конъюнктуру рынка в целом. Речь не о сиюминутных желаниях и потребностях клиента, а о том, как в ежедневном взаимодействии рассмотреть предпосылки намечающихся сдвигов: в экономике, IT-технологиях, социальной сфере, иных отраслях, сопряженных с текущим бизнесом. Наши партнеры помогают нам взглянуть в будущее, выступая проводниками между сферой производства материальных благ и их конечными потребителями, позволяют нам видеть немного шире. Поэтому-то мы и рассматриваем самые разнообразные проекты, диверсифицируем пакеты услуг, видеоизменяем представление информации, упрощаем пользование личным кабинетом и его визуализацию, при этом продолжаем анализировать любые вводные от клиента, рассматривая их как возможность для последующего практического применения.

Понятие клиентоориентированность – не пафосный термин, не слоган, а реальность, позволяющая удержаться на рынке, а при грамотно выстроенной модели тактического и стратегического развития – укрепить свои позиции и наращивать мощь. Особенно это важно в настоящее время, в относительно стагнации внутренней экономики.

Изменения во внешнеэкономической ситуации затрагивают и рынок

Таблица 2.

Рентабельность по основным типам операций

Источник: Fresh Logic

Группа операций	Рентабельность в среднем, %
Хранение	7
Обработка, в том числе:	14
– операции по выгрузке и приемке	12
– операции по подбору и отгрузке	9
– все прочие операции (рентабельность в среднем по группе, %)	21

логистики. Сокращение притока инвестиций в российскую экономику, наложение санкций, снижение доходов населения не могли не сказаться на величине товарооборота в стране и объеме выручки логистических компаний. При этом основными запросами всех групп клиентов в 2019 г. неизменно оставались индивидуальный подход и непрерывное взаимодействие; возможность осуществления онлайн-контроля за операциями на всех этапах сотрудничества, прозрачность в отслеживании, точность и своевременность операций, гибкий и лояльный подход. Сами клиенты стали нетерпеливее, щепетильнее в мелочах, экономнее и требовательнее. Все атрибуты происходящих перемен, которые мы ежедневно ощущаем на себе в повседневной жизни, обострились и в профессиональной среде. Это приходится учитывать в стратегическом планировании деятельности логопера, закладывать в планы дальнейшую диверсификацию продуктовой линейки, снижение ресурсоемкости, внедрение ресурсосберегающих технологий и инноваций, а также усиливать работу по повышению лояльности со стороны клиентов. Без этого удержаться на высококонкурентном рынке будет очень сложно.

Будущее логоператоров – центральных фигур рынка логистики – в чутком отношении к тенденциям рынка и поиске рационального пути развития, причем от скорости реагирования на эти изменения будет всецело зависеть будущее компании.

Так как большинство компаний в ближайшем будущем вероятнее

всего будет организовывать производственно-сбытовые цепочки для продукции в низком стоимостном сегменте, это, в свою очередь, заставит предприятия логистики использовать по максимуму современные технологии, разрабатывать и использовать альтернативные материалы, оптимизировать свои бизнес-процессы и использование ресурсов, повышать производительность, устранять все неэффективные затраты. Будущее складской логистики как отрасли – в превращении в неделимое целое, совмещающее в себе все этапы цепей поставок, в повышении индивидуальной производительности работников склада и в последующей неизбежной трансформации процессов, использующих ручной труд, в автоматизированные, а также в стандартизации процедур для обеспечения качества предоставляемых услуг. Ну и, конечно, будущее – это автоматизация: складских процессов (роботизированные линии), доставки (беспилотники) и разработки проектов (искусственный интеллект).

Предсказать на период более одного десятка лет вперед очень сложно, точнее сказать – сложно с большой степенью вероятности предсказать все изменения. На ближайшие же 5–7 лет в России прогнозирование сводится к тому, что трансформация скорее всего не будет происходить быстро в виду замедления темпов роста ВВП и ряда сопутствующих относительной стагнации показателей. Прогнозы на более отдаленную перспективу множественны и носят отчасти футуристическую направленность. ■