Доналд Дж. Бауэрсокс
Дейвид Дж. Клосс

Логистика:
интегрированная цепь поставок

Donald J. Bowersox
David J. Closs

Logistical Management

The Integrated Supply Chain Process

THE McGRAW-HILL COMPANIES, INC.

New York — St. Louis — San Francisco — Auckland — Bogotá
Caracas — Lisbon — London — Madrid — Mexico City — Milan — Montreal
New Delhi — San Juan — Singapore — Sydney — Tokyo — Toronto

Доналд Дж. Бауэрсокс
Дейвид Дж. Клосс

Логистика

Интегрированная цепь поставок

Второе издание

ИЗДАТЕЛЬСТВО «ОЛИМП–БИЗНЕС»
МОСКВА • 2017

УДК 330.46:519.87
ББК 65.40
Б29

Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж.

Б29 Логистика : интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / [Пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера] — М.: Издательство «Олимп–Бизнес», 2017. — 640 с.: ил.

ISBN 978-5-9693-0124-5

В современной экономической науке и деловой практике логистика определяется как интегрированный процесс управления материальными и информационными потоками, призванный обеспечить максимально возможное удовлетворение нужд потребителей с минимальными общими издержками. Этот процесс охватывает все этапы хозяйственной деятельности — от разработки источников сырья и материалов (организации надежных каналов снабжения, контроля за ними и т. д.) до поставки продуктов и услуг конечному потребителю. Для нынешних менеджеров и предпринимателей изучение логистики и внедрение принципов логистического менеджмента в своих компаниях — это не просто дань моде, это необходимое условие выживания в современной конкурентной среде, особенно на международном рынке.

Предлагаемая книга является одновременно и учебником, и справочником и охватывает весь круг вопросов, имеющих отношение к предмету. Изложение материала начинается со всеобъемлющего описания роли и содержания логистики в современном бизнесе, а также с ключевых концепций и практических приемов интегрированного логистического менеджмента (первая часть). Затем следует обзор функциональных областей, в совокупности составляющих систему логистики делового предприятия, включая информационный обмен, управление запасами, организацию транспортировки и т. д. (вторая часть). Далее подробно разбираются две фундаментальные задачи, стоящие перед менеджерами: формирование надлежащей структуры логистики (третья часть) и общее руководство логистической деятельностью (четвертая часть).

Качество книги проверено временем и подтверждается ее популярностью на Западе: она (с соответствующими доработками и обновлением материала) неизменно переиздается в США с 1974 г. Предназначена менеджерам и предпринимателям, преподавателям и студентам высших учебных заведений и бизнес-школ, научным работникам.

УДК 330.46:519.87
ББК 65.40

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

ISBN 978-5-9693-0124-5 (рус.)
ISBN 0-07-006883-6 (англ.)

© 1996 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
All rights reserved.
© Перевод на рус. яз., оформление, издание.
Издательство «Олимп–Бизнес», 2005, 2017

Об авторах

Доналд Дж.Бауэрсокс — профессор делового администрирования фонда Джона Х.Макконнелла в Мичиганском государственном университете. Здесь же он получил степень доктора наук по маркетингу и всю жизнь работает по этой специальности. Д.Бауэрсокс опубликовал множество работ в журнальной и газетной периодике, в том числе в журналах «Harvard Business Review» и «Journal of Marketing». Среди последних книг д-ра Бауэрсокса — «Marketing Channels» («Маркетинговые каналы») и «Logistical Excellence: It's Not Business as Usual» («Мастерство в логистике — это не обычный бизнес»). Д-р Бауэрсокс возглавлял ряд крупных отраслевых исследований, одно из которых, посвященное изучению лучших образцов логистического менеджмента в мировой практике, проводилось при финансовой поддержке специального фонда компании United Parcel Service. Результаты этого исследования нашли отражение в книге «World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change» («Логистика мирового уровня: проблемы управления непрерывными изменениями»).

Дейвид Дж.Клосс — профессор маркетинга и логистики в Мичиганском государственном университете. Здесь же он получил степень доктора наук по маркетингу и логистике. Д-р Клосс является автором или соавтором многих публикаций в периодических изданиях, тематическим редактором журнала «Journal of Business Logistics» и соавтором издания «Simulated Product Sales Forecasting». Он преподает логистический менеджмент руководителям фирм Северной Америки, Западной и Центральной Европы, Австралии. Д-р Клосс принимал участие во многих отраслевых исследовательских проектах, затрагивавших прогнозирование спроса и продаж, применение информационных технологий и освоение передового опыта в логистике.

Содержание

Предисловие авторов 21

Часть первая. **Интегрированная логистика** **23**

Глава 1. **Логистика** **25**

О компетентности в логистике 28

Предназначение логистики 29

Обслуживание потребителей 30

Общие издержки 31

Вспомогательная рубрика: Общие издержки — источник свежести (32)

Заключение 33

Расцвет логистики ..... —

Изменения в практике государственного регулирования 35

Микропроцессорная коммерциализация ..... —

Информационная революция 36

Нововведения в управлении качеством ..... —

Союзы и объединения 37

Вспомогательные рубрики: Чуть-чуть сноровки и масса тяжкого труда (38)

Солнце светит... не без помощи друзей (40)

Краткое содержание книги 40

Вопросы и задания 42

Глава 2. **Интеграция логистики** **43**

Как работает логистика 44

Формирование логистической инфраструктуры ..... —

Вспомогательная рубрика: Реорганизация инфраструктуры (45)

Информация 46

Транспортировка 47

Управление запасами 48

Складское хозяйство, грузопереработка и упаковка 50

Заключение 51

Интегрированная логистика ..... —

Поток запасов 52

Информационный поток 54

Вспомогательная рубрика: Как больницы излечивают неэффективность (56)

Оперативные цели ... 57
Быстрая реакция ... —
Минимальная неопределенность ... 58
Минимальный объем запасов ... —
Консолидация перевозок ... —
Качество ... 59
Поддержка жизненного цикла ... —
Вспомогательная рубрика: Почему «Тайленол» остается на первом месте (60)
Препятствия для внутренней интеграции ... 61
Организационная структура ... —
Система оценки результатов ... 62
Владение запасами ... —
Информационные технологии ... —
Обмен знаниями ... —
Функциональный цикл логистики ... 63
Функциональный цикл в физическом распределении ... 65
Функциональный цикл в материально-техническом обеспечении производства ... 66
Функциональный цикл в снабжении ... 67
Вспомогательная рубрика: Логистика «на входе» в Lands' End (68)
Управление неопределенностью ... 69
Резюме ... 70
Вопросы и задания ... 71

Глава 3. **Обслуживание потребителей** ... **73**

Маркетинг, ориентированный на потребителя ... 74
Вспомогательная рубрика: Философия менеджмента — японский стиль (74)
Концепция маркетинга ... 75
Логистика как ключевая стратегическая сфера компетентности ... 76
Схема планирования жизненного цикла продукта ... 77
Определение обслуживания потребителей ... 80
Базовый уровень обслуживания ... 81
Доступность ... —
Функциональность ... 83
Вспомогательная рубрика: Гибкость ради жизни (85)
Надежность ... 85
Заключение ... 87
Растущие ожидания потребителей ... —
Совершенный заказ ... 88
Вспомогательная рубрика: Транспортные услуги с нулевым браком (90)
Услуги с добавленной стоимостью ... 90
Услуги, ориентированные на потребителя ... 92
Услуги, ориентированные на стимулирование продаж ... —
Услуги, ориентированные на производителя ... —
Вспомогательная рубрика: Планирование поставок для повышения эффективности (93)
Услуги в режиме реального времени ... 93
Базовые услуги ... —
Заключение ... 94

Удовлетворение потребителей и деловой успех: пример компании Bergen Brunswig ... 94
Эффективный уровень издержек ... 96
Выход на рынок ... —
Расширение рынка ... 97
Создание рынка ... —
Резюме ... —
Вопросы и задания ... 98

Глава 4. **Взаимодействия в логистической цепи** ... **99**
Структура каналов распределения ... 100
Экономика распределения ... 103
Традиционные функции ... 104
Специализация ... 105
Ассортимент ... 106
Вспомогательная рубрика: Новые логистические планы для розничных торговцев P&G (108)
Взаимоотношения внутри маркетингового канала ... 108
Конкурентоспособность логистической цепи ... 110
Риск, влиятельность и лидерство ... 111
Факторы успеха ... 114
Вспомогательная рубрика: Восемь Я, из которых получаются удачные МЫ (115)
Союзы на основе логистического сервиса ... 116
Факторы, побуждающие к созданию логистических союзов ... —
Повышение эффективности логистического сервиса ... 117
Вспомогательная рубрика: Региональные союзы создают трансконтинентальные маршруты (118)
Поставщики интегрированных логистических услуг ... 118
Резюме ... 119
Вопросы и задания ... 120
Приложение к главе 4. **Структура маркетингового канала** ... 121
Институционально-описательный метод ... —
• *Торговые посредники* • *Функциональные посредники*
Графический метод ... 124
Группировка товаров ... 125
Функциональный метод ... —
Классификация структурных связей в маркетинговом канале ... —
• *Каналы для единичных сделок* • *Обычные каналы* • *Добровольные объединения*
Вспомогательная рубрика: Закупка впрок: выгоды от скидок (127)
Заключение ... 130

Глава 5. **Глобальная логистика** ... **131**
Логистика в мировой экономике ... 132
Факторы создания «мира без границ» ... —
Вспомогательная рубрика: Компания Dean Foods осваивает североамериканский рынок (134)
Препятствия для глобальной логистики ... 138
Задачи глобальной логистики ... 141
Подходы к глобальной логистике ... 142
Экспортно-импортные операции: подход с национальных позиций ... —
«Предприятие без гражданства» ... 144
Заключение ... 145

Уровни глобализации 146
Сохранение дистанции ..... —
Самостоятельный экспорт ..... —
Самостоятельные зарубежные операции 147
Укоренение бизнеса ..... —
Денационализация бизнеса ..... —
Заключение ..... —

Вспомогательная рубрика: Глобальная философия бизнеса в компании 3M (148)

Единая мировая экономика 149
Этапы региональной интеграции ..... —
Состояние интеграции 150

Вспомогательная рубрика: Unisys подстраивается к новой Европе (155)

Глобальная логистическая цепочка 159
Продолжительность функционального цикла ..... —
Логистические операции ..... —
Системная интеграция 162
Роль союзов ..... —
Заключение 163

Резюме ..... —

Вопросы и задания 164

ПРИМЕРЫ 165

Пример А. **Интегрированная логистика** ..... —
Вопросы 167

Пример Б. **Логистика в реальном времени: компания Whitmore Products** 168
Нынешние методы работы 170
Логистика в реальном времени 171
Бизнес-план 172
Вопросы 173

Пример В. **Глобальная логистическая стратегия компании Zwick Electrical** ..... —
ABB Asea Brown Boveri Ltd. 174
• *Историческая справка* • *Организация*
Siemens AG 176
• *Историческая справка* • *Организация*
Вопросы 178

Часть вторая. **Ресурсы логистики** **179**

Глава 6. **Информация** **181**

Логистическая информация: назначение и принципы организации ..... —
Назначение информации 182
Логистическая информация: принципы организации 185
Заключение 187

Структура информационной системы ..... —
Планирование/координация 189

Оперативная деятельность ... 192
Размещение запасов и управление запасами ... 195
Потоки логистической информации ... 196
Заключение ... 197
Новые информационные технологии ... —
Электронный обмен данными ... —
Персональные компьютеры ... 198
Вспомогательная рубрика: Система поставок в AmeriCares (199)
Искусственный интеллект/экспертные системы ... 200
Средства связи и информационного обмена ... 201
Штриховое кодирование и сканирование ... 203
Заключение ... 206
Стандарты электронного обмена данными ... —
Коммуникационные стандарты ... —
Информационные стандарты ... —
Вспомогательная рубрика: Frank's Nursery & Crafts (207)
Направления развития ... 207
Вспомогательная рубрика: Технология в UPS (208)
Резюме ... 210
Вопросы и задания ... —

Глава 7. **Прогнозирование** ... **211**

Общие принципы прогнозирования ... 212
Характер спроса ... —
Элементы прогноза ... —
Подходы к прогнозированию ... 214
Процесс прогнозирования ... 215
Техника прогнозирования ... 216
Информационное обеспечение прогнозирования ... —
Управление процессом прогнозирования ... —
Заключение ... 217
Техника прогнозирования ... 218
Методы прогнозирования ... 219
Погрешности прогноза ... 223
Резюме ... 225
Вопросы и задания ... —
Учебные задачи А. **Информация — прогнозирование** ... 226

Глава 8. **Стратегия управления запасами** ... **227**

Функции запасов и принципы управления ... —
Виды запасов и их характеристики ... 229
Функции запасов ... 230
Определение понятий, используемых в управлении запасами ... 232
Затраты на содержание запасов ... 235

Планирование запасов ... 238
Определение точки заказа (когда заказывать?) ... —
Определение размера заказа (сколько заказывать?) ... 239
Приспособление к неопределенности ... 245
Приспособление к неопределенности спроса ... —
Неопределенность функционального цикла ... 248
Определение точки заказа в условиях неопределенности ... 249
Заказы на пополнение запасов ... 253
Резюме ... —
Вопросы и задания ... 254

Глава 9. **Управление запасами** ... **255**
Политика управления запасами ... —
Контроль за состоянием запасов ... 256
Реактивные методы ... 259
Плановые методы ... 261
Вспомогательная рубрика: Применение системы ППР: пример (266)
Адаптивная логика ... 267
Управленческий процесс ... 270
Выработка стратегии ... —
Методы совершенствования управления запасами ... 274
Резюме ... 275
Вспомогательные рубрики: Как ППР улучшает процесс распределения (276)
Экспертная система управления запасами (277)
Вопросы и задания ... 278
Учебные задачи Б. **Запасы** ... 279

Глава 10. **Транспортная инфраструктура** ... **281**
Транспортировка: функции и принципы ... —
Функции транспортировки ... 282
Организационные принципы транспортировки ... 283
Стороны, причастные к транспортировке ... —
Транспортная инфраструктура ... 285
Виды транспорта ... —
Вспомогательная рубрика: Возрождение Union Pacific (287)
Классификация видов транспорта ... 292
Правовой статус ... 293
Заключение ... 296
Поставщики транспортных услуг ... 297
Перевозчики в одном виде транспорта ... —
Специализированные перевозчики ... —
Смешанные перевозки ... 300
Посредники ... 302
Заключение ... 303
Резюме ... 304
Вопросы и задания ... —

Глава 11. **Регулирование транспорта** ... **305**

Виды регулирования ... —
Экономическое регулирование ... —
Безопасность на транспорте и защита интересов общества ... 307

История регулирования транспорта ... —
Ситуация до 1920 года ... 308
Ситуация в период 1920—1940 годов ... 310
Ситуация в период с 1940 до 1976 года ... 311
Ситуация с 1976 года до середины 90-х ... —

Дерегулирование перевозок между штатами ... 313
Автомобильный транспорт ... —
Воздушный транспорт ... 316
Железные дороги ... —
Другие перевозчики ... 318
Будущее экономического регулирования на федеральном уровне ... —

Регулирование перевозок внутри штатов ... —

Текущие проблемы регулирования ... 320
Коллективное установление тарифов и иммунитет от антитрестовского законодательства ... —
Требования к контрактам ... —
Будущий статус КТМШ ... 321
Негласные скидки ... —
Заниженные тарифы ... 322
Опасные вещества ... 323

Резюме ... 324

Вопросы и задания ... —

Глава 12. **Управление транспортировкой** ... **325**

Основы экономики транспорта и ценообразование ... —
Экономические факторы ... —
Структура издержек ... 327
Стратегии ценообразования ... 328
Тарифные ставки ... 329

Принятие решений по поводу транспортировки ... 336
Перевозочная документация ... —
Обязанности транспортного отдела ... 337

Вспомогательная рубрика: Партнерство в транспортировке стекла (342)

Резюме ... 342

Вопросы и задания ... 343

Учебные задачи В. **Транспортировка** ... 344

Глава 13. **Управление складским хозяйством** ... **347**

Задачи и принципы складирования ... 348
Стратегия складского хранения запасов ... —
Функции складов ... 349
Принципы организации складского хозяйства ... 353

Развитие складского хозяйства ... 355
Разновидности складов ... —
Вспомогательная рубрика: Harley-Davidson выбирает склады общего пользования (357)
Стратегия складирования ... 358
Вспомогательная рубрика: Складские услуги с добавленной стоимостью (360)
Планирование строительства распределительного склада ... 361
Начальный этап эксплуатации склада ... 365
Вспомогательная рубрика: Склад стремится к качеству (367)
Резюме ... 369
Вопросы и задания ... —

Глава 14. **Грузопереработка** ... **371**

Управление складскими ресурсами ... —
Требования к грузопереработке ... 372
Требования к хранению ... 373
Грузопереработка ... —
Основные принципы грузопереработки ... 374
Механизированные системы ... —
Вспомогательная рубрика: Руки прочь! (376)
Полуавтоматизированные системы ... 378
Автоматизированные системы ... 379
Компьютеризованные системы ... 382
Дополнительные задачи грузопереработки ... 383
Заключение ... —
Резюме ... 384
Вопросы и задания ... 385

Глава 15. **Упаковка** ... **387**

Общее описание ... 388
Потребительская упаковка (маркетинговый аспект) ... —
Промышленная упаковка (логистический аспект) ... —
Защита от повреждений ... 390
Физическая окружающая среда ... —
Природно-климатические и другие внешние факторы ... 391
Эффективность/полезность упаковки в грузопереработке ... 392
Характеристики продукта ... —
Создание укрупненной грузовой единицы ... 393
Информационная функция упаковки ... 394
Интеграция логистического канала ... 395
Упаковочные материалы ... 396
Традиционные упаковочные материалы ... —
Перспективные методы упаковки ... 397
Резюме ... 400
Вопросы и задания ... 401
Учебные задачи Г. **Складирование и грузопереработка** ... 406

Часть третья. **Проектирование логистических систем** ... **405**

Глава 16. **Определение роли логистики** ... **407**

Логистический реинжиниринг ... —
Системная интеграция ... 408
Сравнительный анализ ... 410
Оценка издержек по видам деятельности ... —
Программы повышения качества ... 411

Процедура реинжиниринга ... —

Оценка логистической окружающей среды ... 412
Отраслевая конкуренция ... 413
Региональные различия рыночного потенциала ... —

Вспомогательная рубрика: Штрих-коды: прорыв в информационных технологиях (414)

Смена технологий ... 414
Доступность энергоресурсов ... —
Структура канала распределения ... 415
Социально-экономические прогнозы ... —
Тенденции развития сферы услуг ... 416
Государственное регулирование ... —
Заключение ... 417

Вспомогательная рубрика: Капкан на табачной тропе (418)

Логистика в реальном времени ... 418
Отсрочка операций ... 419

Вспомогательная рубрика: Уникальный бизнес (421)

Консолидация ... 422
Организационные принципы логистики: ожидание спроса и ответ на спрос ... 423
Заключение ... 425

Альтернативные логистические стратегии ... 426
Структурное разделение ... —
Операционная структура логистики ... 429

Стратегическая интеграция ... 434

Вспомогательная рубрика: Процесс интеграции в корпорации Bose (435)

Техника управления логистикой в реальном времени ... 436
Методы, ориентированные на предложение ... —
Методы, ориентированные на спрос ... 437

Резюме ... 439

Вопросы и задания ... 440

Глава 17. **Теория интеграции** ... **441**

Структура размещения логистических мощностей ... 442
Спектр решений о размещении логистических мощностей ... 443
Парадигма местного присутствия ... —

Варианты размещения складов ... 444
Размещение складов вблизи рынков сбыта ... —
Размещение складов вблизи производств ... 445
Промежуточное размещение складов ... —

Экономия на транспортировке 446
Экономическая оправданность складов: снижение издержек ..... —
Минимизация транспортных расходов 447
Экономия на запасах ..... —
Экономическая оправданность складов: повышение уровня сервиса 448
Минимизация расходов на запасы 451
Система с минимальными общими издержками ..... —
Соотношение видов издержек 452
Критические предпосылки и ограничения ..... —
Формулирование логистической стратегии 454
Конфигурация системы с наименьшими общими издержками ..... —
Пороговый уровень сервиса ..... —
Анализ чувствительности к изменению уровня сервиса 456
Вспомогательная рубрика: Наведение лоска на поставки обуви (457)
Завершение разработки логистической стратегии 457
Резюме 461
Вопросы и задания 462

Глава 18. **Методология планирования и проектирования** **463**
Методология ..... —
Этап 1: определение проблем и планирование проекта 464
Технико-экономическое обоснование проекта ..... —
Планирование проекта 470
Этап 2: сбор и анализ данных 473
Выбор предпосылок и сбор данных ..... —
Анализ 476
Этап 3: рекомендации по внедрению и реализация проекта 477
Рекомендации ..... —
Внедрение и реализация 480
Заключение 481
Системы поддержки принятия решений ..... —
Определение функциональных требований 482
Оценка относительной значимости 483
Выявление альтернатив ..... —
Ранжирование альтернатив ..... —
Выбор пакета программ и переговоры с поставщиком ..... —
Резюме 484
Вопросы и задания ..... —

Глава 19. **Техника планирования и проектирования** **485**
Логистический анализ ad hoc ..... —
Анализ маршрутов ..... —
Анализ запасов 486
Анализ прибыльности рыночного сегмента ..... —
Размещение логистических мощностей 488
Решения о размещении логистических мощностей ..... —

Методы анализа и оптимизации размещения логистических мощностей ... 489
Вспомогательная рубрика: Выбор места: больше, чем просто размещение (491)
Исходные данные для анализа размещения логистических мощностей ... 500
Управление запасами ... 502
Решения об анализе запасов ... —
Методы анализа запасов ... —
Управление транспортировкой ... 504
Решения об анализе транспортировки ... —
Методы анализа транспортировки ... 505
Вспомогательная рубрика: Моделирование и сервис (506)
Исходные данные для анализа транспортировки ... 506
Вспомогательная рубрика: Роликовый забег в будущее (508)
Заключение ... 508
Моделирование делового предприятия ... —
Вспомогательная рубрика: Не спится? Поможет компьютерное моделирование! (509)
Резюме ... 510
Вопросы и задания ... 511

ПРИМЕРЫ ... 512
Пример Г. **Оценка логистической системы в компании Westminster** ... —
Портрет компании ... —
Westminster сегодня ... —
Распределительная сеть Westminster ... 513
Вопросы ... 515
Пример Д. **Альтернативные стратегии распределения** ... —
Интересы розничной торговли ... 516
Организация и оперативные процедуры ... 517
Резюме ... —
Вопросы ... —
Пример Е. **Комиссия штата Мичиган по контролю за торговлей спиртным** ... 518
История системы распределения спиртных напитков в шт. Мичиган ... —
Процесс распределения алкогольной продукции ... 519
Текущие проблемы ... 520
Перестройка системы ... 521
Вопросы ... 522

Часть четвертая. **Логистическое администрирование** ... **523**

Глава 20. **Организация** ... **525**

Развитие логистической организации ... 526
Стадии функционального агрегирования ... 528
Организационная стадия 1 ... 529
Организационная стадия 2 ... —
Организационная стадия 3 ... 531
Эмпирическое подтверждение стадий 1—3 ... 532

Стадия 4: смещение акцента от функции к процессу 534
Стадия 5: вне структуры — виртуальность и организационная прозрачность 536
Вспомогательная рубрика: Программа компании McKinsey (539)
Проблемы и задачи 539
Концепции, имеющие значение для логистики ..... —
Вспомогательные рубрики: Семь ключевых элементов горизонтальной корпоративной структуры (543)
Равномерное распределение полномочий в Saturn Corp. (545)
Когда информационные технологии изменяют рабочие места... (549)
Карьерный рост и лояльность 549
Вспомогательная рубрика: Цена упорства (551)
Управление переменами 551
Управление союзами 553
Подготовка к созданию союза ..... —
Создание союза 554
Поддержка жизнеспособности союза 555
Резюме ..... —
Вопросы и задания 556

Глава 21. **Планирование, оценка издержек и ценообразование** **557**

Оперативное планирование 558
Особенности логистических планов ..... —
Вспомогательная рубрика: Планирование есть планирование (559)
Утвержденный оперативный план 565
Корректировка оперативного плана ..... —
Система логистических показателей 566
Анализ общих издержек ..... —
Приобретение логистических услуг из внешних источников 573
Вспомогательная рубрика: «Делать или покупать»: решение проблемы складирования (577)
Анализ издержек и доходов 578
Ценообразование 580
Базовые условия ценообразования ..... —
Вспомогательная рубрика: Управляйте доставкой ваших закупок! (583)
Прочие аспекты ценообразования 584
Резюме 587
Вопросы и задания 588

Глава 22. **Оценка результатов деятельности и отчетность** **589**

Логистические показатели ..... —
Единицы измерения 590
Внутренние оценочные показатели 592
Внешние оценочные показатели 595
Вспомогательная рубрика: Эволюция сравнительного анализа в компании Xerox (596)
Комплексная оценка логистической цепи 598

Характеристики идеальной системы оценки ... 601
Соотношение издержек и уровня сервиса ... —
Динамическая отчетность, основанная на достоверной информации ... —
Выявление исключительных ситуаций ... 602
Уровни оценки и информационные потоки ... —
Предписания ... 603
Исключительные ситуации ... —
Решения ... 604
Стратегия ... —
Структура отчетности ... —
Отчеты о состоянии дел ... 605
Отчеты о тенденциях ... —
Специальные отчеты и доклады ... 607
Резюме ... 608
Вопросы и задания ... —

Глава 23. **Масштабы перемен: тематика семинаров** ... **609**

Взгляд в новое тысячелетие ... —
Тематика семинаров ... 611
Семинар 1: насколько адекватна инфраструктура глобальной логистики? ... 612
Проблемы и вопросы ... 613
Семинар 2: оценка результатов и контроль, нацеленные на совершенствование логистической деятельности ... —
Проблемы и вопросы ... 615
Семинар 3: оценка организации ... —
Функциональная специализация ... 616
Функциональная децентрализация ... —
Горизонтальная структура ... —
Проблемы и вопросы ... 617
Семинар 4: компании, предоставляющие полный набор дистрибутивных услуг ... —
Движущие силы развития компаний с полным набором дистрибутивных услуг ... —
Сервисный риск ... 618
Проблемы и вопросы ... —
Семинар 5: информационные технологии ... 619
Эволюция программного обеспечения ... —
Персональные компьютеры ... 620
Кто что должен делать? ... —
Проблемы и вопросы ... —
Семинар 6: глобальная логистика ... 621
Предпосылки успешного мирового бизнеса ... 622
Проблемы и вопросы ... 623
Эпилог ... 624

ПРИМЕРЫ ... 625
Пример Ж. **Компания Woodson Chemical** ... —
Справка о компании ... —
Справка об отрасли ... 626
Распределительная сеть североамериканского филиала WCC ... 627
Вопросы ... 628
Пример З. **Контроль за результатами деятельности** ... 629
Справка о компании ... —
Статистика деятельности ... —
Заключение ... 630
Вопросы ... —
Пример И. **Управление изменениями в оптовой торговле: компания Wilmont Drug** ... —
Справка о компании ... 631
Оптовая торговля ... —
План возрождения/модель управления переменами ... —
Заключение ... 632
Вопросы ... —

Дополнительная литература на русском языке ... 633

Предисловие авторов

За последние четыре десятилетия коммерческая логистика выбралась из складов и транспортных терминалов и проникла в высокие начальственные кабинеты многонациональных компаний. Нам посчастливилось участвовать в этой эволюции исследованиями, обучением специалистов и консультациями. Наша книга «Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process» подробно описывает развитие дисциплины «логистика» и ее основные принципы. В ней изложены также наши представления о будущем коммерческой логистики и о ее роли в современной конкурентной борьбе.

История создания этой книги уходит корнями в далекий 1958 г., когда родился ее замысел и появился предварительный вариант рукописи. Вскоре выяснилось, что тема может привлечь пару-тройку читателей, и замысел получил воплощение в двух изданиях книги «Physical Distribution Management» («Управление физическим распределением»). Первое, написанное в сотрудничестве с двумя другими авторами и выпущенное в 1961 г., представляло собой робкую попытку дать в одной работе интегральное описание всех действий, из которых складывается процесс физического распределения. Второе, полностью переработанное издание, тоже написанное в соавторстве, вышло в свет в 1968 г., и, по существу, это была уже совершенно новая книга, так как за семилетний промежуток между двумя публикациями в исследуемой области произошли крупные изменения. Первоначальный вариант «Logistical Management» был издан в 1974 г. и вобрал в себя материал двух предыдущих работ. Однако бурный расцвет логистики после 1974 г. вновь потребовал существенного пересмотра и развития подходов к предмету исследования. Новые, углубленные взгляды на все аспекты логистики нашли отражение в следующем издании «Logistical Management», опубликованном в 1978 г. В издании 1986 г., подготовленном вместе с новыми соавторами, часть материала была обновлена и дополнена, а также дано более подробное и глубокое описание роли и задач логистики.

В нынешнем издании, вышедшем в свет в 1996 г., к первоначальному названию «Logistical Management» добавлен подзаголовок «The Integrated Supply Chain Process», дабы подчеркнуть значение цепи поставок и масштабы перемен, затронувших как сам предмет, так и текст книги. В этом учебнике, написанном в соавторстве Д.Бауэрсоксом и Д.Клоссом и опубликованном издательством McGraw-Hill, вновь полностью обновлен весь материал и представлен развернутый взгляд на роль логистики в стратегии мировой конкуренции.

Коммерческая логистика охватывает все виды деятельности, предназначенные для перемещения продуктов и информации между участниками логистической цепи. Логистическая цепь (или цепь поставок) представляет собой единую структуру, в рамках которой деловое предприятие объединяет усилия со своими поставщиками, чтобы эффективно донести товары, услуги и информацию до конечных потребителей. В книге «Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process» представлены задачи, бизнес-процессы и стратегии, необходимые для интегрированного управления логистической цепочкой. Хотелось бы надеяться, что в книге нам удалось достичь трех основных целей: (1) дать всеобъемлющий обзор современной логистической практики как в частном, так и в государственном секторах экономики; (2) описать способы и методы применения принципов логистики для достижения конкурентных преимуществ; (3) изложить концепцию интегрированной логистики как ключевой сферы компетентности в стратегии делового предприятия.

Невозможно перечислить всех тех людей, кто внес значительный вклад в содержание книги. Особую благодарность мы должны принести Джеймсу Б.Хенри, декану Школы бизнеса и Высшей школы менеджмента им. Илайи Брода Мичиганского государственного университета, и Роберту У.Насону, заведующему кафедрой маркетинга и логистики Мичиганского государственного университета, за создание атмосферы сотрудничества, способствующей творчеству и воплощению принципов интегрированной логистики. Мы также выражаем благодарность заслуженному профессору Мичиганского государственного университета Доналду А.Тейлору, нашему наставнику и учителю на протяжении всей

нашей карьеры. Кроме того, за помощь в подготовке рукописи и многочисленные предложения по ее улучшению мы благодарим Марка Л.Бенньона (Боулин-Гринский государственный университет), М.Биксби Купера и О.Кейта Хелферича (Мичиганский государственный университет), Патрицию Дж.Догерти (университет Джорджии), Мартина Дреснера (Мэрилендский университет), Джона Грабнера (государственный университет Огайо), Джеймса Кендердайна (Оклахомский университет), Бернарда Дж.Лялонда (государственный университет Огайо), Билла Мозера (Болловский государственный университет), Джея У.Стерлинга (Алабамский университет) и Катрин Строн (Обернский университет).

Будучи активными членами Совета логистического менеджмента (в прошлом Совет по управлению физическим распределением), мы воспользовались счастливой возможностью показать рукопись многим коллегам в Совете и получить их замечания. В частности, нам хочется отметить постоянную помощь Джорджа Гековеца и его сотрудников, которые всегда держат дверь открытой для представителей научного сообщества.

На протяжении нескольких последних десятилетий мы проверяли основные концепции, изложенные в книге, на руководителях компаний, посещающих ежегодный семинар подготовки логистических менеджеров в Мичиганском государственном университете, которые всегда безотказно делились с нами своим опытом и временем. Особую благодарность хотелось бы выразить компании United Parcel Service за предоставление гранта на подготовку этой книги и за щедрое финансирование исследования по теме «Логистика мирового уровня», которое существенно обогатило содержание учебника. Кроме того, мы очень ценим постоянную финансовую поддержку, оказываемую кафедре логистики Мичиганского государственного университета Джоном Х.Макконнеллом, основателем и бессменным председателем совета директоров (до 1996 г.) компании Worthington Industries.

Количество людей, занимающихся преподаванием логистики, повсюду в мире растет день ото дня. Всем этим людям вообще, и в особенности нашим коллегам из Мичиганского государственного университета, благодаря советам и помощи которых стало возможным появление этой книги, мы выражаем нашу искреннюю признательность.

Преподаватели годами черпают вдохновение у своих студентов, и в некотором смысле можно сказать, что Судный день в профессиональной карьере преподавателя наступает в лекционной аудитории или на семинарском занятии. Нам посчастливилось испытать пользу плодотворного общения с юными учениками, которые сегодня уже сами занимают достойное место в мире науки и бизнеса. Мы особенно благодарны тем студентам, которые пользовались текстом этой книги в еще не опубликованном виде и выдвинули множество предложений по его улучшению. Нужно также отметить большой вклад наших нынешних и прежних докторантов — в первую очередь Дейвида Дж.Фрейера, Робба Френкеля, Джудит М.Шмиц и Стивена Р.Клинтона, которые активно участвовали в составлении практических примеров, завершающих материал каждой части, и в подготовке рукописи к изданию. Докторант Томас Дж.Голдсби тоже оказал ценную помощь в подготовке учебника, взяв на себя трудоемкую работу по сбору многочисленных разрешений на публикацию и по составлению методического пособия для преподавателей.

Еще мы хотели бы поблагодарить Фелицию Крамер и Памелу Кингсбери, которые работали над несколькими ранними вариантами рукописи. Неоценимую помощь в подготовке этого издания оказали Черил Ландин, через чьи руки прошли многие черновые и предварительные варианты рукописи, и Стейси Каннавин на завершающих этапах издательского процесса. Без Фелиции, Памелы, Черил и Стейси эта книга, текст которой перерабатывался от издания к изданию, претерпевая многочисленные исправления и дополнения, никогда не увидела бы свет.

При такой большой помощи стольких разных людей едва ли найдется оправдание каким-либо ошибкам или неточностям в книге. Но если все же недочеты обнаружатся — они только на нашей совести.

Доналд Дж.Бауэрсокс,
Дейвид Дж.Клосс