

Доналд Дж. Бауэрсокс  
Дейвид Дж. Клосс

# ЛОГИСТИКА

Интегрированная цепь поставок

Второе издание



ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС»  
МОСКВА • 2005



<b>Оперативные цели</b> .....	61
Быстрая реакция .....	—
Минимальная неопределенность .....	62
Минимальный объем запасов .....	—
Консолидация перевозок .....	—
Качество .....	63
Поддержка жизненного цикла .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Почему «Тайленол» остается на первом месте (64)</i>	
<b>Препятствия для внутренней интеграции</b> .....	65
Организационная структура .....	—
Система оценки результатов .....	66
Владение запасами .....	—
Информационные технологии .....	—
Обмен знаниями .....	—
<b>Функциональный цикл логистики</b> .....	67
Функциональный цикл в физическом распределении .....	69
Функциональный цикл в материально-техническом обеспечении производства .....	70
Функциональный цикл в снабжении .....	71
<i>Вспомогательная рубрика: Логистика «на входе» в Lands' End (72)</i>	
<b>Управление неопределенностью</b> .....	73
<b>Резюме</b> .....	74
<b>Вопросы и задания</b> .....	75
<b>Глава 3. Обслуживание потребителей</b> .....	77
<b>Маркетинг, ориентированный на потребителя</b> .....	78
<i>Вспомогательная рубрика: Философия менеджмента — японский стиль (78)</i>	
Концепция маркетинга .....	79
Логистика как ключевая стратегическая сфера компетентности .....	80
Схема планирования жизненного цикла продукта .....	81
<b>Определение обслуживания потребителей</b> .....	84
<b>Базовый уровень обслуживания</b> .....	85
Доступность .....	—
Функциональность .....	87
<i>Вспомогательная рубрика: Гибкость ради жизни (89)</i>	
Надежность .....	89
Заключение .....	91
<b>Растущие ожидания потребителей</b> .....	—
<b>Совершенный заказ</b> .....	92
<i>Вспомогательная рубрика: Транспортные услуги с нулевым браком (94)</i>	
<b>Услуги с добавленной стоимостью</b> .....	94
Услуги, ориентированные на потребителя .....	96
Услуги, ориентированные на стимулирование продаж .....	—
Услуги, ориентированные на производителя .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Планирование поставок для повышения эффективности (97)</i>	
Услуги в режиме реального времени .....	97
Базовые услуги .....	—
Заключение .....	98

<b>Удовлетворение потребителей и деловой успех: пример компании Bergen Brunswig</b> .....	98
Эффективный уровень издержек .....	100
Выход на рынок .....	—
Расширение рынка .....	101
Создание рынка .....	—
<b>Резюме</b> .....	—
<b>Вопросы и задания</b> .....	102
<b>Глава 4. Взаимодействия в логистической цепи</b> .....	<b>103</b>
<b>Структура каналов распределения</b> .....	104
<b>Экономика распределения</b> .....	107
Традиционные функции .....	108
Специализация .....	109
Ассортимент .....	110
<i>Вспомогательная рубрика: Новые логистические планы для розничных торговцев P&amp;G (112)</i>	
<b>Взаимоотношения внутри маркетингового канала</b> .....	112
Конкурентоспособность логистической цепи .....	114
Риск, влияние и лидерство .....	115
Факторы успеха .....	118
<i>Вспомогательная рубрика: Восемь Я, из которых получаются удачные Мы (119)</i>	
<b>Союзы на основе логистического сервиса</b> .....	120
Факторы, побуждающие к созданию логистических союзов .....	—
Повышение эффективности логистического сервиса .....	121
<i>Вспомогательная рубрика: Региональные союзы создают трансконтинентальные маршруты (122)</i>	
Поставщики интегрированных логистических услуг .....	122
<b>Резюме</b> .....	123
<b>Вопросы и задания</b> .....	124
<b>Приложение к главе 4. Структура маркетингового канала</b> .....	125
Институционально-описательный метод .....	—
• Торговые посредники • Функциональные посредники	
Графический метод .....	128
Группировка товаров .....	129
Функциональный метод .....	—
Классификация структурных связей в маркетинговом канале .....	—
• Каналы для единичных сделок • Обычные каналы • Добровольные объединения	
<i>Вспомогательная рубрика: Закупка впрок: выгоды от скидок (131)</i>	
Заключение .....	134
<b>Глава 5. Глобальная логистика</b> .....	<b>135</b>
<b>Логистика в мировой экономике</b> .....	136
Факторы создания «мира без границ» .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Компания Dean Foods осваивает североамериканский рынок (138)</i>	
Препятствия для глобальной логистики .....	142
Задачи глобальной логистики .....	145
<b>Подходы к глобальной логистике</b> .....	146
Экспортно-импортные операции: подход с национальных позиций .....	—
«Предприятие без гражданства» .....	148
Заключение .....	149

<b>Уровни глобализации</b> .....	150
Сохранение дистанции .....	—
Самостоятельный экспорт .....	—
Самостоятельные зарубежные операции .....	151
Укоренение бизнеса .....	—
Денационализация бизнеса .....	—
Заключение .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Глобальная философия бизнеса в компании 3М (152)</i>	
<b>Единая мировая экономика</b> .....	153
Этапы региональной интеграции .....	—
Состояние интеграции .....	154
<i>Вспомогательная рубрика: Unisys подстраивается к новой Европе (159)</i>	
<b>Глобальная логистическая цепочка</b> .....	163
Продолжительность функционального цикла .....	—
Логистические операции .....	—
Системная интеграция .....	166
Роль союзов .....	—
Заключение .....	167
<b>Резюме</b> .....	—
<b>Вопросы и задания</b> .....	168
<b>ПРИМЕРЫ</b> .....	169
<b>Пример А. Интегрированная логистика</b> .....	—
Вопросы .....	171
<b>Пример Б. Логистика в реальном времени: компания Whitmore Products</b> .....	172
Нынешние методы работы .....	174
Логистика в реальном времени .....	175
Бизнес-план .....	176
Вопросы .....	177
<b>Пример В. Глобальная логистическая стратегия компании Zwick Electrical</b> .....	—
ABB Asea Brown Boveri Ltd. ....	178
• <i>Историческая справка</i> • <i>Организация</i>	
Siemens AG .....	180
• <i>Историческая справка</i> • <i>Организация</i>	
Вопросы .....	182
<b>Часть вторая. Ресурсы логистики</b> .....	183
<b>Глава 6. Информация</b> .....	185
<b>Логистическая информация: назначение и принципы организации</b> .....	—
Назначение информации .....	186
Логистическая информация: принципы организации .....	189
Заключение .....	191
<b>Структура информационной системы</b> .....	—
Планирование/координация .....	193

Оперативная деятельность .....	196
Размещение запасов и управление запасами .....	199
Потоки логистической информации .....	200
Заключение .....	201
<b>Новые информационные технологии</b> .....	—
Электронный обмен данными .....	—
Персональные компьютеры .....	202
<i>Вспомогательная рубрика: Система поставок в AmeriCares (203)</i>	
Искусственный интеллект/экспертные системы .....	204
Средства связи и информационного обмена .....	205
Штриховое кодирование и сканирование .....	207
Заключение .....	210
<b>Стандарты электронного обмена данными</b> .....	—
Коммуникационные стандарты .....	—
Информационные стандарты .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Frank's Nursery &amp; Crafts (211)</i>	
Направления развития .....	211
<i>Вспомогательная рубрика: Технология в UPS (212)</i>	
<b>Резюме</b> .....	214
<b>Вопросы и задания</b> .....	—
<b>Глава 7. Прогнозирование</b> .....	<b>215</b>
<b>Общие принципы прогнозирования</b> .....	216
Характер спроса .....	—
Элементы прогноза .....	—
Подходы к прогнозированию .....	218
<b>Процесс прогнозирования</b> .....	219
Техника прогнозирования .....	220
Информационное обеспечение прогнозирования .....	—
Управление процессом прогнозирования .....	—
Заключение .....	221
<b>Техника прогнозирования</b> .....	222
Методы прогнозирования .....	223
Погрешности прогноза .....	227
<b>Резюме</b> .....	229
<b>Вопросы и задания</b> .....	—
Учебные задачи А. <b>Информация — прогнозирование</b> .....	230
<b>Глава 8. Стратегия управления запасами</b> .....	<b>231</b>
<b>Функции запасов и принципы управления</b> .....	—
Виды запасов и их характеристики .....	233
Функции запасов .....	234
Определение понятий, используемых в управлении запасами .....	236
Затраты на содержание запасов .....	239

<b>Планирование запасов</b> .....	242
Определение точки заказа (когда заказывать?) .....	—
Определение размера заказа (сколько заказывать?) .....	243
<b>Приспособление к неопределенности</b> .....	249
Приспособление к неопределенности спроса .....	—
Неопределенность функционального цикла .....	252
Определение точки заказа в условиях неопределенности .....	253
Заказы на пополнение запасов .....	257
<b>Резюме</b> .....	—
<b>Вопросы и задания</b> .....	258
<b>Глава 9. Управление запасами</b> .....	<b>259</b>
<b>Политика управления запасами</b> .....	—
Контроль за состоянием запасов .....	260
Реактивные методы .....	263
Плановые методы .....	265
<i>Вспомогательная рубрика: Применение системы ППР: пример (270)</i>	
Адаптивная логика .....	271
<b>Управленческий процесс</b> .....	274
Выработка стратегии .....	—
Методы совершенствования управления запасами .....	278
<b>Резюме</b> .....	279
<i>Вспомогательные рубрики: Как ППР улучшает процесс распределения (280)</i>	
<i>Экспертная система управления запасами (281)</i>	
<b>Вопросы и задания</b> .....	282
Учебные задачи Б. Запасы .....	283
<b>Глава 10. Транспортная инфраструктура</b> .....	<b>285</b>
<b>Транспортировка: функции и принципы</b> .....	—
Функции транспортировки .....	286
Организационные принципы транспортировки .....	287
Стороны, причастные к транспортировке .....	—
<b>Транспортная инфраструктура</b> .....	289
Виды транспорта .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Возрождение Union Pacific (291)</i>	
Классификация видов транспорта .....	296
Правовой статус .....	297
Заключение .....	300
<b>Поставщики транспортных услуг</b> .....	301
Перевозчики в одном виде транспорта .....	—
Специализированные перевозчики .....	—
Смешанные перевозки .....	304
Посредники .....	306
Заключение .....	307
<b>Резюме</b> .....	308
<b>Вопросы и задания</b> .....	—

<b>Глава 11. Регулирование транспорта</b> .....	<b>309</b>
<b>Виды регулирования</b> .....	—
Экономическое регулирование .....	—
Безопасность на транспорте и защита интересов общества .....	311
<b>История регулирования транспорта</b> .....	—
Ситуация до 1920 года .....	312
Ситуация в период 1920—1940 годов .....	314
Ситуация в период с 1940 до 1976 года .....	315
Ситуация с 1976 года до середины 90-х .....	—
<b>Дерегулирование перевозок между штатами</b> .....	317
Автомобильный транспорт .....	—
Воздушный транспорт .....	320
Железные дороги .....	—
Другие перевозчики .....	322
Будущее экономического регулирования на федеральном уровне .....	—
<b>Регулирование перевозок внутри штатов</b> .....	—
<b>Текущие проблемы регулирования</b> .....	324
Коллективное установление тарифов и иммунитет от антитрестовского законодательства .....	—
Требования к контрактам .....	—
Будущий статус КТМШ .....	325
Негласные скидки .....	—
Заниженные тарифы .....	326
Опасные вещества .....	327
<b>Резюме</b> .....	328
<b>Вопросы и задания</b> .....	—
<b>Глава 12. Управление транспортировкой</b> .....	<b>329</b>
<b>Основы экономики транспорта и ценообразование</b> .....	—
Экономические факторы .....	—
Структура издержек .....	331
Стратегии ценообразования .....	332
Тарифные ставки .....	333
<b>Принятие решений по поводу транспортировки</b> .....	340
Перевозочная документация .....	—
Обязанности транспортного отдела .....	341
<i>Вспомогательная рубрика: Партнерство в транспортировке стекла (346)</i>	
<b>Резюме</b> .....	346
<b>Вопросы и задания</b> .....	347
Учебные задачи В. <b>Транспортировка</b> .....	348
<b>Глава 13. Управление складским хозяйством</b> .....	<b>351</b>
<b>Задачи и принципы складирования</b> .....	352
Стратегия складского хранения запасов .....	—
Функции складов .....	353
Принципы организации складского хозяйства .....	357



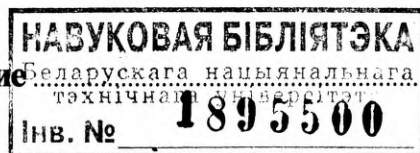
<b>Развитие складского хозяйства</b> .....	359
Разновидности складов .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Harley-Davidson выбирает склады общего пользования (361)</i>	
Стратегия складирования .....	362
<i>Вспомогательная рубрика: Складские услуги с добавленной стоимостью (364)</i>	
Планирование строительства распределительного склада .....	365
Начальный этап эксплуатации склада .....	369
<i>Вспомогательная рубрика: Склад стремится к качеству (371)</i>	
<b>Резюме</b> .....	373
<b>Вопросы и задания</b> .....	—
 <b>Глава 14. Грузопереработка</b> .....	 <b>375</b>
<b>Управление складскими ресурсами</b> .....	—
Требования к грузопереработке .....	376
Требования к хранению .....	377
<b>Грузопереработка</b> .....	—
Основные принципы грузопереработки .....	378
Механизированные системы .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Руки прочь! (380)</i>	
Полуавтоматизированные системы .....	382
Автоматизированные системы .....	383
Компьютеризованные системы .....	386
Дополнительные задачи грузопереработки .....	387
Заключение .....	—
<b>Резюме</b> .....	388
<b>Вопросы и задания</b> .....	389
 <b>Глава 15. Упаковка</b> .....	 <b>391</b>
<b>Общее описание</b> .....	392
Потребительская упаковка (маркетинговый аспект) .....	—
Промышленная упаковка (логистический аспект) .....	—
<b>Защита от повреждений</b> .....	394
Физическая окружающая среда .....	—
Природно-климатические и другие внешние факторы .....	395
<b>Эффективность/полезность упаковки в грузопереработке</b> .....	396
Характеристики продукта .....	—
Создание укрупненной грузовой единицы .....	397
Информационная функция упаковки .....	398
<b>Интеграция логистического канала</b> .....	399
<b>Упаковочные материалы</b> .....	400
Традиционные упаковочные материалы .....	—
Перспективные методы упаковки .....	401
<b>Резюме</b> .....	404
<b>Вопросы и задания</b> .....	405
<b>Учебные задачи Г. Складирование и грузопереработка</b> .....	406

<b>Часть третья. Проектирование логистических систем</b> .....	<b>409</b>
<b>Глава 16. Определение роли логистики</b> .....	<b>411</b>
<b>Логистический реинжиниринг</b> .....	—
Системная интеграция .....	412
Сравнительный анализ .....	414
Оценка издержек по видам деятельности .....	—
Программы повышения качества .....	415
<b>Процедура реинжиниринга</b> .....	—
<b>Оценка логистической окружающей среды</b> .....	416
Отраслевая конкуренция .....	417
Региональные различия рыночного потенциала .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Штрих-коды: прорыв в информационных технологиях (418)</i>	
Смена технологий .....	418
Доступность энергоресурсов .....	—
Структура канала распределения .....	419
Социально-экономические прогнозы .....	—
Тенденции развития сферы услуг .....	420
Государственное регулирование .....	—
Заключение .....	421
<i>Вспомогательная рубрика: Капкан на табачной тропе (422)</i>	
<b>Логистика в реальном времени</b> .....	422
Отсрочка операций .....	423
<i>Вспомогательная рубрика: Уникальный бизнес (425)</i>	
Консолидация .....	426
Организационные принципы логистики: ожидание спроса и ответ на спрос .....	427
Заключение .....	429
<b>Альтернативные логистические стратегии</b> .....	430
Структурное разделение .....	—
Операционная структура логистики .....	433
<b>Стратегическая интеграция</b> .....	438
<i>Вспомогательная рубрика: Процесс интеграции в корпорации Bose (439)</i>	
<b>Техника управления логистикой в реальном времени</b> .....	440
Методы, ориентированные на предложение .....	—
Методы, ориентированные на спрос .....	441
<b>Резюме</b> .....	443
<b>Вопросы и задания</b> .....	444
<b>Глава 17. Теория интеграции</b> .....	<b>445</b>
<b>Структура размещения логистических мощностей</b> .....	446
Спектр решений о размещении логистических мощностей .....	447
Парадигма местного присутствия .....	—
<b>Варианты размещения складов</b> .....	448
Размещение складов вблизи рынков сбыта .....	—
Размещение складов вблизи производств .....	449
Промежуточное размещение складов .....	—

<b>Экономия на транспортировке</b> .....	450
Экономическая оправданность складов: снижение издержек .....	—
Минимизация транспортных расходов .....	451
<b>Экономия на запасах</b> .....	—
Экономическая оправданность складов: повышение уровня сервиса .....	452
Минимизация расходов на запасы .....	455
<b>Система с минимальными общими издержками</b> .....	—
Соотношение видов издержек .....	456
Критические предпосылки и ограничения .....	—
<b>Формулирование логистической стратегии</b> .....	458
Конфигурация системы с наименьшими общими издержками .....	—
Пороговый уровень сервиса .....	—
Анализ чувствительности к изменению уровня сервиса .....	460
<i>Вспомогательная рубрика: Наведение лоска на поставки обуви (461)</i>	
Завершение разработки логистической стратегии .....	461
<b>Резюме</b> .....	465
<b>Вопросы и задания</b> .....	466
<b>Глава 18. Методология планирования и проектирования</b> .....	<b>467</b>
<b>Методология</b> .....	—
<b>Этап 1: определение проблем и планирование проекта</b> .....	468
Технико-экономическое обоснование проекта .....	—
Планирование проекта .....	474
<b>Этап 2: сбор и анализ данных</b> .....	477
Выбор предпосылок и сбор данных .....	—
Анализ .....	480
<b>Этап 3: рекомендации по внедрению и реализация проекта</b> .....	481
Рекомендации .....	—
Внедрение и реализация .....	484
Заключение .....	485
<b>Системы поддержки принятия решений</b> .....	—
Определение функциональных требований .....	486
Оценка относительной значимости .....	487
Выявление альтернатив .....	—
Ранжирование альтернатив .....	—
Выбор пакета программ и переговоры с поставщиком .....	—
<b>Резюме</b> .....	488
<b>Вопросы и задания</b> .....	—
<b>Глава 19. Техника планирования и проектирования</b> .....	<b>489</b>
<b>Логистический анализ ad hoc</b> .....	—
Анализ маршрутов .....	—
Анализ запасов .....	490
Анализ прибыльности рыночного сегмента .....	—
<b>Размещение логистических мощностей</b> .....	492
Решения о размещении логистических мощностей .....	—

Методы анализа и оптимизации размещения логистических мощностей .....	493
<i>Вспомогательная рубрика: Выбор места: больше, чем просто размещение (495)</i>	
Исходные данные для анализа размещения логистических мощностей .....	504
<b>Управление запасами</b> .....	506
Решения об анализе запасов .....	—
Методы анализа запасов .....	—
<b>Управление транспортировкой</b> .....	508
Решения об анализе транспортировки .....	—
Методы анализа транспортировки .....	509
<i>Вспомогательная рубрика: Моделирование и сервис (510)</i>	
Исходные данные для анализа транспортировки .....	510
<i>Вспомогательная рубрика: Роликовый забег в будущее (512)</i>	
Заключение .....	512
<b>Моделирование делового предприятия</b> .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Не спится? Поможет компьютерное моделирование! (513)</i>	
<b>Резюме</b> .....	514
<b>Вопросы и задания</b> .....	515
<b>ПРИМЕРЫ</b> .....	516
<b>Пример Г. Оценка логистической системы в компании Westminster</b> .....	—
Портрет компании .....	—
Westminster сегодня .....	—
Распределительная сеть Westminster .....	517
Вопросы .....	519
<b>Пример Д. Альтернативные стратегии распределения</b> .....	—
Интересы розничной торговли .....	520
Организация и оперативные процедуры .....	521
Резюме .....	—
Вопросы .....	—
<b>Пример Е. Комиссия штата Мичиган по контролю за торговлей спиртным</b> .....	522
История системы распределения спиртных напитков в шт. Мичиган .....	—
Процесс распределения алкогольной продукции .....	523
Текущие проблемы .....	524
Перестройка системы .....	525
Вопросы .....	526

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



**Глава 20. Организация** .....

**Развитие логистической организации** .....

**Стадии функционального агрегирования** .....

Организационная стадия 1 .....

Организационная стадия 2 .....

Организационная стадия 3 .....

Эмпирическое подтверждение стадий 1–3 .....

БІБЛІЯТЭКА  
ІНСТЫТУТА ПРАМАЎЛІВАЌА  
І АГРЫВАНЬНЯ

<b>Стадия 4: смещение акцента от функции к процессу</b> .....	538
<b>Стадия 5: вне структуры — виртуальность и организационная прозрачность</b> .....	540
<i>Вспомогательная рубрика: Программа компании McKinsey (543)</i>	
<b>Проблемы и задачи</b> .....	543
Концепции, имеющие значение для логистики .....	—
<i>Вспомогательные рубрики: Семь ключевых элементов горизонтальной корпоративной структуры (547)</i>	
Равномерное распределение полномочий в Saturn Corp. (549)	
Когда информационные технологии изменяют рабочие места... (553)	
Карьерный рост и лояльность .....	553
<i>Вспомогательная рубрика: Цена упорства (555)</i>	
Управление переменами .....	555
<b>Управление союзами</b> .....	557
Подготовка к созданию союза .....	—
Создание союза .....	558
Поддержка жизнеспособности союза .....	559
<b>Резюме</b> .....	—
<b>Вопросы и задания</b> .....	560
<b>Глава 21. Планирование, оценка издержек и ценообразование</b> .....	<b>561</b>
<b>Оперативное планирование</b> .....	562
Особенности логистических планов .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Планирование есть планирование (563)</i>	
Утвержденный оперативный план .....	569
Корректировка оперативного плана .....	—
<b>Система логистических показателей</b> .....	570
Анализ общих издержек .....	—
Приобретение логистических услуг из внешних источников .....	577
<i>Вспомогательная рубрика: «Делать или покупать»: решение проблемы складирования (581)</i>	
Анализ издержек и доходов .....	582
<b>Ценообразование</b> .....	584
Базовые условия ценообразования .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Управляйте доставкой ваших закупок! (587)</i>	
Прочие аспекты ценообразования .....	588
<b>Резюме</b> .....	591
<b>Вопросы и задания</b> .....	592
<b>Глава 22. Оценка результатов деятельности и отчетность</b> .....	<b>593</b>
<b>Логистические показатели</b> .....	—
Единицы измерения .....	594
Внутренние оценочные показатели .....	596
Внешние оценочные показатели .....	599
<i>Вспомогательная рубрика: Эволюция сравнительного анализа в компании Xerox (600)</i>	
Комплексная оценка логистической цепи .....	602

<b>Характеристики идеальной системы оценки</b> .....	605
Соотношение издержек и уровня сервиса .....	—
Динамическая отчетность, основанная на достоверной информации .....	—
Выявление исключительных ситуаций .....	606
<b>Уровни оценки и информационные потоки</b> .....	—
Предписания .....	607
Исключительные ситуации .....	—
Решения .....	608
Стратегия .....	—
<b>Структура отчетности</b> .....	—
Отчеты о состоянии дел .....	609
Отчеты о тенденциях .....	—
Специальные отчеты и доклады .....	611
<b>Резюме</b> .....	612
<b>Вопросы и задания</b> .....	—
<b>Глава 23. Масштабы перемен: тематика семинаров</b> .....	<b>613</b>
<b>Взгляд в новое тысячелетие</b> .....	—
<b>Тематика семинаров</b> .....	615
<b>Семинар 1: насколько адекватна инфраструктура глобальной логистики?</b> .....	616
Проблемы и вопросы .....	617
<b>Семинар 2: оценка результатов и контроль, нацеленные на совершенствование логистической деятельности</b> .....	—
Проблемы и вопросы .....	619
<b>Семинар 3: оценка организации</b> .....	—
Функциональная специализация .....	620
Функциональная децентрализация .....	—
Горизонтальная структура .....	—
Проблемы и вопросы .....	621
<b>Семинар 4: компании, предоставляющие полный набор дистрибутивных услуг</b> .....	—
Движущие силы развития компаний с полным набором дистрибутивных услуг .....	—
Сервисный риск .....	622
Проблемы и вопросы .....	—
<b>Семинар 5: информационные технологии</b> .....	623
Эволюция программного обеспечения .....	—
Персональные компьютеры .....	624
Кто что должен делать? .....	—
Проблемы и вопросы .....	—
<b>Семинар 6: глобальная логистика</b> .....	625
Предпосылки успешного мирового бизнеса .....	626
Проблемы и вопросы .....	627
<b>Эпилог</b> .....	628

<b>ПРИМЕРЫ</b> .....	629
<b>Пример Ж. Компания Woodson Chemical</b> .....	—
Справка о компании .....	—
Справка об отрасли .....	630
Распределительная сеть североамериканского филиала WCC .....	631
Вопросы .....	632
<b>Пример З. Контроль за результатами деятельности</b> .....	633
Справка о компании .....	—
Статистика деятельности .....	—
Заключение .....	634
Вопросы .....	—
<b>Пример И. Управление изменениями в оптовой торговле: компания Wilmont Drug</b> .....	—
Справка о компании .....	635
Оптовая торговля .....	—
План возрождения/модель управления переменами .....	—
Заключение .....	636
Вопросы .....	—
<b>Дополнительная литература на русском языке</b> .....	637