

# ЛОГИСТИКА

Интегрированная цепь поставок

Д. Бауэрсокс • Д. Клосс





<b>Оперативные цели</b> .....	57
Быстрая реакция .....	—
Минимальная неопределенность .....	58
Минимальный объем запасов .....	—
Консолидация перевозок .....	—
Качество .....	59
Поддержка жизненного цикла .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Почему «Тайленол» остается на первом месте (60)</i>	
<b>Препятствия для внутренней интеграции</b> .....	61
Организационная структура .....	—
Система оценки результатов .....	62
Владение запасами .....	—
Информационные технологии .....	—
Обмен знаниями .....	—
<b>Функциональный цикл логистики</b> .....	63
Функциональный цикл в физическом распределении .....	65
Функциональный цикл в материально-техническом обеспечении производства .....	66
Функциональный цикл в снабжении .....	67
<i>Вспомогательная рубрика: Логистика «на входе» в Lands' End (68)</i>	
<b>Управление неопределенностью</b> .....	69
<b>Резюме</b> .....	70
<b>Вопросы и задания</b> .....	71
<b>Глава 3. Обслуживание потребителей</b> .....	73
<b>Маркетинг, ориентированный на потребителя</b> .....	74
<i>Вспомогательная рубрика: Философия менеджмента — японский стиль (74)</i>	
Концепция маркетинга .....	75
Логистика как ключевая стратегическая сфера компетентности .....	76
Схема планирования жизненного цикла продукта .....	77
<b>Определение обслуживания потребителей</b> .....	80
<b>Базовый уровень обслуживания</b> .....	81
Доступность .....	—
Функциональность .....	83
<i>Вспомогательная рубрика: Гибкость ради жизни (85)</i>	
Надежность .....	85
Заключение .....	87
<b>Растущие ожидания потребителей</b> .....	—
<b>Совершенный заказ</b> .....	88
<i>Вспомогательная рубрика: Транспортные услуги с нулевым браком (90)</i>	
<b>Услуги с добавленной стоимостью</b> .....	90
Услуги, ориентированные на потребителя .....	92
Услуги, ориентированные на стимулирование продаж .....	—
Услуги, ориентированные на производителя .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Планирование поставок для повышения эффективности (93)</i>	
Услуги в режиме реального времени .....	93
Базовые услуги .....	—
Заключение .....	94

<b>Удовлетворение потребителей и деловой успех: пример компании Bergen Brunswig</b> .....	94
Эффективный уровень издержек .....	96
Выход на рынок .....	—
Расширение рынка .....	97
Создание рынка .....	—
<b>Резюме</b> .....	—
<b>Вопросы и задания</b> .....	98
<b>Глава 4. Взаимодействия в логистической цепи</b> .....	<b>99</b>
<b>Структура каналов распределения</b> .....	100
<b>Экономика распределения</b> .....	103
Традиционные функции .....	104
Специализация .....	105
Ассортимент .....	106
<i>Вспомогательная рубрика: Новые логистические планы для розничных торговцев P&amp;G (108)</i>	
<b>Взаимоотношения внутри маркетингового канала</b> .....	108
Конкурентоспособность логистической цепи .....	110
Риск, влияние и лидерство .....	111
Факторы успеха .....	114
<i>Вспомогательная рубрика: Восемь Я, из которых получаются удачные Мы (115)</i>	
<b>Союзы на основе логистического сервиса</b> .....	116
Факторы, побуждающие к созданию логистических союзов .....	—
Повышение эффективности логистического сервиса .....	117
<i>Вспомогательная рубрика: Региональные союзы создают трансконтинентальные маршруты (118)</i>	
Поставщики интегрированных логистических услуг .....	118
<b>Резюме</b> .....	119
<b>Вопросы и задания</b> .....	120
<b>Приложение к главе 4. Структура маркетингового канала</b> .....	121
Институционально-описательный метод .....	—
• <i>Торговые посредники</i> • <i>Функциональные посредники</i>	
Графический метод .....	124
Группировка товаров .....	125
Функциональный метод .....	—
Классификация структурных связей в маркетинговом канале .....	—
• <i>Каналы для единичных сделок</i> • <i>Обычные каналы</i> • <i>Добровольные объединения</i>	
<i>Вспомогательная рубрика: Закупка впрок: выгоды от скидок (127)</i>	
Заключение .....	130
<b>Глава 5. Глобальная логистика</b> .....	<b>131</b>
<b>Логистика в мировой экономике</b> .....	132
Факторы создания «мира без границ» .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Компания Dean Foods осваивает североамериканский рынок (134)</i>	
Препятствия для глобальной логистики .....	138
Задачи глобальной логистики .....	141
<b>Подходы к глобальной логистике</b> .....	142
Экспортно-импортные операции: подход с национальных позиций .....	—
«Предприятие без гражданства» .....	144
Заключение .....	145

<b>Уровни глобализации</b> .....	146
Сохранение дистанции .....	—
Самостоятельный экспорт .....	—
Самостоятельные зарубежные операции .....	147
Укоренение бизнеса .....	—
Денационализация бизнеса .....	—
Заключение .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Глобальная философия бизнеса в компании 3М (148)</i>	
<b>Единая мировая экономика</b> .....	149
Этапы региональной интеграции .....	—
Состояние интеграции .....	150
<i>Вспомогательная рубрика: Unisys подстраивается к новой Европе (155)</i>	
<b>Глобальная логистическая цепочка</b> .....	159
Продолжительность функционального цикла .....	—
Логистические операции .....	—
Системная интеграция .....	162
Роль союзов .....	—
Заключение .....	163
<b>Резюме</b> .....	—
<b>Вопросы и задания</b> .....	164
<b>ПРИМЕРЫ</b> .....	165
<b>Пример А. Интегрированная логистика</b> .....	—
Вопросы .....	167
<b>Пример Б. Логистика в реальном времени: компания Whitmore Products</b> .....	168
Нынешние методы работы .....	170
Логистика в реальном времени .....	171
Бизнес-план .....	172
Вопросы .....	173
<b>Пример В. Глобальная логистическая стратегия компании Zwick Electrical</b> .....	—
ABB Asea Brown Boveri Ltd. ....	174
• <i>Историческая справка</i> • <i>Организация</i>	
Siemens AG .....	176
• <i>Историческая справка</i> • <i>Организация</i>	
Вопросы .....	178
<b>Часть вторая. Ресурсы логистики</b> .....	179
<b>Глава 6. Информация</b> .....	181
<b>Логистическая информация: назначение и принципы организации</b> .....	—
Назначение информации .....	182
Логистическая информация: принципы организации .....	185
Заключение .....	187
<b>Структура информационной системы</b> .....	—
Планирование/координация .....	189

Оперативная деятельность .....	192
Размещение запасов и управление запасами .....	195
Потоки логистической информации .....	196
Заключение .....	197
<b>Новые информационные технологии</b> .....	—
Электронный обмен данными .....	—
Персональные компьютеры .....	198
<i>Вспомогательная рубрика: Система поставок в AmeriCares (199)</i>	
Искусственный интеллект/экспертные системы .....	200
Средства связи и информационного обмена .....	201
Штриховое кодирование и сканирование .....	203
Заключение .....	206
<b>Стандарты электронного обмена данными</b> .....	—
Коммуникационные стандарты .....	—
Информационные стандарты .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Frank's Nursery &amp; Crafts (207)</i>	
Направления развития .....	207
<i>Вспомогательная рубрика: Технология в UPS (208)</i>	
<b>Резюме</b> .....	210
<b>Вопросы и задания</b> .....	—
 <b>Глава 7. Прогнозирование</b> .....	 <b>211</b>
<b>Общие принципы прогнозирования</b> .....	212
Характер спроса .....	—
Элементы прогноза .....	—
Подходы к прогнозированию .....	214
<b>Процесс прогнозирования</b> .....	215
Техника прогнозирования .....	216
Информационное обеспечение прогнозирования .....	—
Управление процессом прогнозирования .....	—
Заключение .....	217
<b>Техника прогнозирования</b> .....	218
Методы прогнозирования .....	219
Погрешности прогноза .....	223
<b>Резюме</b> .....	225
<b>Вопросы и задания</b> .....	—
Учебные задачи А. <b>Информация — прогнозирование</b> .....	226
 <b>Глава 8. Стратегия управления запасами</b> .....	 <b>227</b>
<b>Функции запасов и принципы управления</b> .....	—
Виды запасов и их характеристики .....	229
Функции запасов .....	230
Определение понятий, используемых в управлении запасами .....	232
Затраты на содержание запасов .....	235

<b>Планирование запасов</b> .....	238
Определение точки заказа (когда заказывать?) .....	—
Определение размера заказа (сколько заказывать?) .....	239
<b>Приспособление к неопределенности</b> .....	245
Приспособление к неопределенности спроса .....	—
Неопределенность функционального цикла .....	248
Определение точки заказа в условиях неопределенности .....	249
Заказы на пополнение запасов .....	253
<b>Резюме</b> .....	—
<b>Вопросы и задания</b> .....	254
<b>Глава 9. Управление запасами</b> .....	<b>255</b>
<b>Политика управления запасами</b> .....	—
Контроль за состоянием запасов .....	256
Реактивные методы .....	259
Плановые методы .....	261
<i>Вспомогательная рубрика: Применение системы ППР: пример (266)</i>	
Адаптивная логика .....	267
<b>Управленческий процесс</b> .....	270
Выработка стратегии .....	—
Методы совершенствования управления запасами .....	274
<b>Резюме</b> .....	275
<i>Вспомогательные рубрики: Как ППР улучшает процесс распределения (276)</i>	
<i>Экспертная система управления запасами (277)</i>	
<b>Вопросы и задания</b> .....	278
Учебные задачи Б. Запасы .....	279
<b>Глава 10. Транспортная инфраструктура</b> .....	<b>281</b>
<b>Транспортировка: функции и принципы</b> .....	—
Функции транспортировки .....	282
Организационные принципы транспортировки .....	283
Стороны, причастные к транспортировке .....	—
<b>Транспортная инфраструктура</b> .....	285
Виды транспорта .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Возрождение Union Pacific (287)</i>	
Классификация видов транспорта .....	292
Правовой статус .....	293
Заключение .....	296
<b>Поставщики транспортных услуг</b> .....	297
Перевозчики в одном виде транспорта .....	—
Специализированные перевозчики .....	—
Смешанные перевозки .....	300
Посредники .....	302
Заключение .....	303
<b>Резюме</b> .....	304
<b>Вопросы и задания</b> .....	—

<b>Глава 11. Регулирование транспорта</b> .....	<b>305</b>
<b>Виды регулирования</b> .....	—
Экономическое регулирование .....	—
Безопасность на транспорте и защита интересов общества .....	307
<b>История регулирования транспорта</b> .....	—
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 .....	—
<b>Дерегулирование перевозок между штатами</b> .....	313
Автомобильный транспорт .....	—
Воздушный транспорт .....	316
Железные дороги .....	—
Другие перевозчики .....	318
Будущее экономического регулирования на федеральном уровне .....	—
<b>Регулирование перевозок внутри штатов</b> .....	—
<b>Текущие проблемы регулирования</b> .....	320
Коллективное установление тарифов и иммунитет от антитрестовского законодательства .....	—
Требования к контрактам .....	—
Будущий статус КТМШ .....	321
Негласные скидки .....	—
Заниженные тарифы .....	322
Опасные вещества .....	323
<b>Резюме</b> .....	324
<b>Вопросы и задания</b> .....	—
 <b>Глава 12. Управление транспортировкой</b> .....	 <b>325</b>
<b>Основы экономики транспорта и ценообразование</b> .....	—
Экономические факторы .....	—
Структура издержек .....	327
Стратегии ценообразования .....	328
Тарифные ставки .....	329
<b>Принятие решений по поводу транспортировки</b> .....	336
Перевозочная документация .....	—
Обязанности транспортного отдела .....	337
<i>Вспомогательная рубрика: Партнерство в транспортировке стекла (342)</i>	
<b>Резюме</b> .....	342
<b>Вопросы и задания</b> .....	343
<b>Учебные задачи В. Транспортировка</b> .....	344
 <b>Глава 13. Управление складским хозяйством</b> .....	 <b>347</b>
<b>Задачи и принципы складирования</b> .....	348
Стратегия складского хранения запасов .....	—
Функции складов .....	349
Принципы организации складского хозяйства .....	353



<b>Развитие складского хозяйства</b> .....	355
Разновидности складов .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Harley-Davidson выбирает склады общего пользования (357)</i> .....	
Стратегия складирования .....	358
<i>Вспомогательная рубрика: Складские услуги с добавленной стоимостью (360)</i> .....	
Планирование строительства распределительного склада .....	361
Начальный этап эксплуатации склада .....	365
<i>Вспомогательная рубрика: Склад стремится к качеству (367)</i> .....	
<b>Резюме</b> .....	369
<b>Вопросы и задания</b> .....	—
<b>Глава 14. Грузопереработка</b> .....	<b>371</b>
<b>Управление складскими ресурсами</b> .....	—
Требования к грузопереработке .....	372
Требования к хранению .....	373
<b>Грузопереработка</b> .....	—
Основные принципы грузопереработки .....	374
Механизированные системы .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Руки прочь! (376)</i> .....	
Полуавтоматизированные системы .....	378
Автоматизированные системы .....	379
Компьютеризованные системы .....	382
Дополнительные задачи грузопереработки .....	383
Заключение .....	—
<b>Резюме</b> .....	384
<b>Вопросы и задания</b> .....	385
<b>Глава 15. Упаковка</b> .....	<b>387</b>
<b>Общее описание</b> .....	388
Потребительская упаковка (маркетинговый аспект) .....	—
Промышленная упаковка (логистический аспект) .....	—
<b>Защита от повреждений</b> .....	390
Физическая окружающая среда .....	—
Природно-климатические и другие внешние факторы .....	391
<b>Эффективность/полезность упаковки в грузопереработке</b> .....	392
Характеристики продукта .....	—
Создание укрупненной грузовой единицы .....	393
Информационная функция упаковки .....	394
<b>Интеграция логистического канала</b> .....	395
<b>Упаковочные материалы</b> .....	396
Традиционные упаковочные материалы .....	—
Перспективные методы упаковки .....	397
<b>Резюме</b> .....	400
<b>Вопросы и задания</b> .....	401
<b>Учебные задачи Г. Складирование и грузопереработка</b> .....	406

<b>Часть третья. Проектирование логистических систем</b> .....	<b>405</b>
<b>Глава 16. Определение роли логистики</b> .....	<b>407</b>
<b>Логистический реинжиниринг</b> .....	—
Системная интеграция .....	408
Сравнительный анализ .....	410
Оценка издержек по видам деятельности .....	—
Программы повышения качества .....	411
<b>Процедура реинжиниринга</b> .....	—
<b>Оценка логистической окружающей среды</b> .....	412
Отраслевая конкуренция .....	413
Региональные различия рыночного потенциала .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Штрих-коды: прорыв в информационных технологиях (414)</i>	
Смена технологий .....	414
Доступность энергоресурсов .....	—
Структура канала распределения .....	415
Социально-экономические прогнозы .....	—
Тенденции развития сферы услуг .....	416
Государственное регулирование .....	—
Заключение .....	417
<i>Вспомогательная рубрика: Капкан на табачной тропе (418)</i>	
<b>Логистика в реальном времени</b> .....	418
Отсрочка операций .....	419
<i>Вспомогательная рубрика: Уникальный бизнес (421)</i>	
Консолидация .....	422
Организационные принципы логистики: ожидание спроса и ответ на спрос .....	423
Заключение .....	425
<b>Альтернативные логистические стратегии</b> .....	426
Структурное разделение .....	—
Операционная структура логистики .....	429
<b>Стратегическая интеграция</b> .....	434
<i>Вспомогательная рубрика: Процесс интеграции в корпорации Bose (435)</i>	
<b>Техника управления логистикой в реальном времени</b> .....	436
Методы, ориентированные на предложение .....	—
Методы, ориентированные на спрос .....	437
<b>Резюме</b> .....	439
<b>Вопросы и задания</b> .....	440
<b>Глава 17. Теория интеграции</b> .....	<b>441</b>
<b>Структура размещения логистических мощностей</b> .....	442
Спектр решений о размещении логистических мощностей .....	443
Парадигма местного присутствия .....	—
<b>Варианты размещения складов</b> .....	444
Размещение складов вблизи рынков сбыта .....	—
Размещение складов вблизи производств .....	445
Промежуточное размещение складов .....	—

<b>Экономия на транспортировке</b> .....	446
Экономическая оправданность складов: снижение издержек .....	—
Минимизация транспортных расходов .....	447
<b>Экономия на запасах</b> .....	—
Экономическая оправданность складов: повышение уровня сервиса .....	448
Минимизация расходов на запасы .....	451
<b>Система с минимальными общими издержками</b> .....	—
Соотношение видов издержек .....	452
Критические предпосылки и ограничения .....	—
<b>Формулирование логистической стратегии</b> .....	454
Конфигурация системы с наименьшими общими издержками .....	—
Пороговый уровень сервиса .....	—
Анализ чувствительности к изменению уровня сервиса .....	456
<i>Вспомогательная рубрика: Наведение лоска на поставки обуви (457)</i>	
Завершение разработки логистической стратегии .....	457
<b>Резюме</b> .....	461
<b>Вопросы и задания</b> .....	462
<b>Глава 18. Методология планирования и проектирования</b> .....	<b>463</b>
<b>Методология</b> .....	—
<b>Этап 1: определение проблем и планирование проекта</b> .....	464
Технико-экономическое обоснование проекта .....	—
Планирование проекта .....	470
<b>Этап 2: сбор и анализ данных</b> .....	473
Выбор предпосылок и сбор данных .....	—
Анализ .....	476
<b>Этап 3: рекомендации по внедрению и реализация проекта</b> .....	477
Рекомендации .....	—
Внедрение и реализация .....	480
Заключение .....	481
<b>Системы поддержки принятия решений</b> .....	—
Определение функциональных требований .....	482
Оценка относительной значимости .....	483
Выявление альтернатив .....	—
Ранжирование альтернатив .....	—
Выбор пакета программ и переговоры с поставщиком .....	—
<b>Резюме</b> .....	484
<b>Вопросы и задания</b> .....	—
<b>Глава 19. Техника планирования и проектирования</b> .....	<b>485</b>
<b>Логистический анализ ad hoc</b> .....	—
Анализ маршрутов .....	—
Анализ запасов .....	486
Анализ прибыльности рыночного сегмента .....	—
<b>Размещение логистических мощностей</b> .....	488
Решения о размещении логистических мощностей .....	—

Методы анализа и оптимизации размещения логистических мощностей .....	489
<i>Вспомогательная рубрика: Выбор места: больше, чем просто размещение (491)</i>	
Исходные данные для анализа размещения логистических мощностей .....	500
<b>Управление запасами</b> .....	502
Решения об анализе запасов .....	—
Методы анализа запасов .....	—
<b>Управление транспортировкой</b> .....	504
Решения об анализе транспортировки .....	—
Методы анализа транспортировки .....	505
<i>Вспомогательная рубрика: Моделирование и сервис (506)</i>	
Исходные данные для анализа транспортировки .....	506
<i>Вспомогательная рубрика: Роликовый забег в будущее (508)</i>	
Заключение .....	508
<b>Моделирование делового предприятия</b> .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Не спится? Поможет компьютерное моделирование! (509)</i>	
<b>Резюме</b> .....	510
<b>Вопросы и задания</b> .....	511
<b>ПРИМЕРЫ</b> .....	512
<b>Пример Г. Оценка логистической системы в компании Westminster</b> .....	—
Портрет компании .....	—
Westminster сегодня .....	—
Распределительная сеть Westminster .....	513
Вопросы .....	515
<b>Пример Д. Альтернативные стратегии распределения</b> .....	—
Интересы розничной торговли .....	516
Организация и оперативные процедуры .....	517
Резюме .....	—
Вопросы .....	—
<b>Пример Е. Комиссия штата Мичиган по контролю за торговлей спиртным</b> .....	518
История системы распределения спиртных напитков в шт. Мичиган .....	—
Процесс распределения алкогольной продукции .....	519
Текущие проблемы .....	520
Перестройка системы .....	521
Вопросы .....	522
<b>Часть четвертая. Логистическое администрирование</b> .....	523
<b>Глава 20. Организация</b> .....	525
<b>Развитие логистической организации</b> .....	526
<b>Стадии функционального агрегирования</b> .....	528
Организационная стадия 1 .....	529
Организационная стадия 2 .....	—
Организационная стадия 3 .....	531
Эмпирическое подтверждение стадий 1—3 .....	532

<b>Стадия 4: смещение акцента от функции к процессу</b> .....	534
<b>Стадия 5: вне структуры — виртуальность и организационная прозрачность</b> .....	536
<i>Вспомогательная рубрика: Программа компании McKinsey (539)</i>	
<b>Проблемы и задачи</b> .....	539
Концепции, имеющие значение для логистики .....	—
<i>Вспомогательные рубрики: Семь ключевых элементов горизонтальной корпоративной структуры (543)</i>	
Равномерное распределение полномочий в Saturn Corp. (545)	
Когда информационные технологии изменяют рабочие места... (549)	
Карьерный рост и лояльность .....	549
<i>Вспомогательная рубрика: Цена упорства (551)</i>	
Управление переменами .....	551
<b>Управление союзами</b> .....	553
Подготовка к созданию союза .....	—
Создание союза .....	554
Поддержка жизнеспособности союза .....	555
<b>Резюме</b> .....	—
<b>Вопросы и задания</b> .....	556
 <b>Глава 21. Планирование, оценка издержек и ценообразование</b> .....	 557
<b>Оперативное планирование</b> .....	558
Особенности логистических планов .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Планирование есть планирование (559)</i>	
Утвержденный оперативный план .....	565
Корректировка оперативного плана .....	—
<b>Система логистических показателей</b> .....	566
Анализ общих издержек .....	—
Приобретение логистических услуг из внешних источников .....	573
<i>Вспомогательная рубрика: «Делать или покупать»: решение проблемы складирования (577)</i>	
Анализ издержек и доходов .....	578
<b>Ценообразование</b> .....	580
Базовые условия ценообразования .....	—
<i>Вспомогательная рубрика: Управляйте доставкой ваших закупок! (583)</i>	
Прочие аспекты ценообразования .....	584
<b>Резюме</b> .....	587
<b>Вопросы и задания</b> .....	588
 <b>Глава 22. Оценка результатов деятельности и отчетность</b> .....	 589
<b>Логистические показатели</b> .....	—
Единицы измерения .....	590
Внутренние оценочные показатели .....	592
Внешние оценочные показатели .....	595
<i>Вспомогательная рубрика: Эволюция сравнительного анализа в компании Херох (596)</i>	
Комплексная оценка логистической цепи .....	598

<b>Характеристики идеальной системы оценки</b> .....	601
Соотношение издержек и уровня сервиса .....	—
Динамическая отчетность, основанная на достоверной информации .....	—
Выявление исключительных ситуаций .....	602
<b>Уровни оценки и информационные потоки</b> .....	—
Предписания .....	603
Исключительные ситуации .....	—
Решения .....	604
Стратегия .....	—
<b>Структура отчетности</b> .....	—
Отчеты о состоянии дел .....	605
Отчеты о тенденциях .....	—
Специальные отчеты и доклады .....	607
<b>Резюме</b> .....	608
<b>Вопросы и задания</b> .....	—
<b>Глава 23. Масштабы перемен: тематика семинаров</b> .....	<b>609</b>
<b>Взгляд в новое тысячелетие</b> .....	—
<b>Тематика семинаров</b> .....	611
<b>Семинар 1: насколько адекватна инфраструктура глобальной логистики?</b> .....	612
Проблемы и вопросы .....	613
<b>Семинар 2: оценка результатов и контроль, нацеленные на совершенствование логистической деятельности</b> .....	—
Проблемы и вопросы .....	615
<b>Семинар 3: оценка организации</b> .....	—
Функциональная специализация .....	616
Функциональная децентрализация .....	—
Горизонтальная структура .....	—
Проблемы и вопросы .....	617
<b>Семинар 4: компании, предоставляющие полный набор дистрибутивных услуг</b> .....	—
Движущие силы развития компаний с полным набором дистрибутивных услуг .....	—
Сервисный риск .....	618
Проблемы и вопросы .....	—
<b>Семинар 5: информационные технологии</b> .....	619
Эволюция программного обеспечения .....	—
Персональные компьютеры .....	620
Кто что должен делать? .....	—
Проблемы и вопросы .....	—
<b>Семинар 6: глобальная логистика</b> .....	621
Предпосылки успешного мирового бизнеса .....	622
Проблемы и вопросы .....	623
<b>Эпилог</b> .....	624

---

<b>ПРИМЕРЫ</b> .....	625
<b>Пример Ж. Компания Woodson Chemical</b> .....	—
Справка о компании .....	—
Справка об отрасли .....	626
Распределительная сеть североамериканского филиала WCC .....	627
Вопросы .....	628
<b>Пример З. Контроль за результатами деятельности</b> .....	629
Справка о компании .....	—
Статистика деятельности .....	—
Заключение .....	630
Вопросы .....	—
<b>Пример И. Управление изменениями в оптовой торговле: компания Wilmont Drug</b> .....	—
Справка о компании .....	631
Оптовая торговля .....	—
План возрождения/модель управления переменами .....	—
Заключение .....	632
Вопросы .....	—
<b>Дополнительная литература на русском языке</b> .....	633