

Дэймон Шехтер и Гордон Сандер



Искусство управления цепочками поставок

Гордон Сандер

**Логистика. Искусство
управления цепочками поставок**

«Претекст»

УДК 005.932
ББК 62.40

Сандер Г. Ф.

Логистика. Искусство управления цепочками поставок /
Г. Ф. Сандер — «Претекст»,

ISBN 978-5-98995-027-0

Основная мысль авторов книги заключается в их уверенности в том, что успех на поле коммерческих битв напрямую зависит от того, насколько продуктивна и эффективна выбранная компанией стратегия логистики. Еще пять лет назад в большинстве американских компаний логистике не придавали большого значения. Но теперь и логистика, и логисты вышли, и вполне заслуженно, на авансцену. Лидеры американского бизнеса вернулись к формуле, выведенной еще в начале XX века: для того чтобы обеспечить успех на рынке, недостаточно создать товар, нужно еще быстро и четко доставить его покупателю. Книга «Логистика. Искусство управления цепочками поставок» предназначена руководителям производственных и торговых компаний, специалистам по логистике, маркетологам, консультантам по менеджменту и бизнес-аналитикам. Благодаря историческому ракурсу рассмотрения предмета с позиции военного дела, книга также вызовет интерес у более широкой аудитории.

УДК 005.932

ББК 62.40

ISBN 978-5-98995-027-0

© Сандер Г. Ф.
© Претекст

Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
Предисловие	9
Пролог	10
Трехуровневая система	11
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Гордон Франк Сандер, Дэймон Шехтер

Логистика. Искусство

управления цепочками поставок

Издатель оригинала John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Предисловие, научная редакция – Виктор Сергеев

Переводчик – Вера Пророкова

Редактор – Марина Белова

Корректоры – Ольга Левина, Вера Заведеева

Макет и верстка – Арина Орлова

Дизайн обложки – Студия Артемия Лебедева, арт-директор Артемий Лебедев, дизайнер

Станислав Акинфин, визуализатор Сергей Алейников

Pretext Ltd. 201 Haverstock Hill, London NW3 4QG, UK

ООО «Претекст» 125252, г. Москва, ул. Новопесчаная, д. 12.

Телефон: (495) 774-1912.

© by Damon Schechter, 2002. All right reserved © Студия Арт. Лебедева, дизайн обложки,
2007

© Претекст. Авторизованный перевод, 2008.

Все права защищены

* * *

Моим родителям – заботливым учителям, непредвзятым критикам, верным друзьям. Без них этой книги не было бы. И на то есть великое множество причин.

Дэймон Шехтер

Предисловие к русскому изданию

Перед вами во многом уникальная книга, популярно излагающая основы логистики и управления цепями поставок и анализирующая эволюцию логистики в мире. В ней понятно излагаются отнюдь не тривиальные основополагающие принципы логистики и управления цепями поставок: концепция общих затрат, необходимость интеграции логистических ресурсов и координация деятельности логистики с маркетингом и производством, а также сбалансированная оценка влияния логистики на эффективность бизнеса компании. Сильной стороной книги является детальный анализ истории военной логистики, о которой западный мир заговорил вновь в начале 1990-х годов, когда США, Великобритания и их союзники проводили военную кампанию «Буря в пустыне». Эту кампанию назвали позже «чудом военной логистики» за молниеносные марш-броски двух американских корпусов через неприступную Аравийскую пустыню. Генерал Норман Шварцкопф, командующий американскими войсками во время операции «Буря в пустыне», отмечал, что своей молниеносной победой коалиция во многом обязана ее главному логисту, генерал-лейтенанту Уильяму Гасу Пагонису, который не скрывал, что многие свои идеи он почерпнул у Александра Македонского.

Авторы книги рассматривают историю логистики, прежде всего, с военных позиций – от Александра Македонского и Ганнибала, Чингисхана и Наполеона до операции «Буря в пустыне», показывая, как логисты помогали армиям побеждать, способствуя победе. Однако авторы, отмечая американские успехи в военной логистике, явно недооценивают опыт русской армии. В частности, даже не упоминается известный теоретик российской армии, чьи фундаментальные работы заложили основы военной логистики в XIX веке, барон А. А. Жomini. В процессе развития военной логистики были выработаны основные критерии ее успешной реализации в армии: предусмотрительность – умение планировать и доставлять на поле боя ресурсы и транспорт, противодействовать логистике противника; гибкость – умение приспособливать логистические планы к условиям войны; экономичность – умение рачительно и эффективно использовать имеющиеся средства и ресурсы, в том числе и подручные; простота – умение разрабатывать максимально простые планы; сотрудничество – умение обеспечивать содействие союзников при выполнении общей задачи. Примеры успешных военных кампаний показывают, что многие, если не все, известные полководцы были талантливыми логистами. Дэймон Шехтер справедливо замечает, что военные логисты заложили основы этой деятельности в гражданской сфере, а преемственность теоретических положений военной логистики является залогом успеха в сегодняшней бизнес-логистике. Например, Гас Пагонис успешно занимается логистикой в компании Sears, Roebuck. Военный опыт помог ему в чрезвычайной ситуации 11 сентября 2001 года в Нью-Йорке: его логистическая команда знала все о каждом своем грузовике – какие из них находятся на складах, какие проходят таможенную, где контейнеры, какие магазины закрыты, какие туннели перекрыты и т. д., поэтому в цепочке поставок Sears не было ни одного сбоя.

Авторы показывают, как недооценка логистики приводит к краху бизнеса, например, лондонский интернет-магазин boob.com, занимавшийся продажей по Интернету модной одежды, вложил крупные средства в рекламу, но не продумал систему доставки одежды покупателю. Анализируя развитие логистики в гражданской сфере, авторы книги приводят многочисленные примеры компаний, которые успешно внедрили инновационные подходы и технологии логистики, повысив тем самым свою конкурентоспособность. Безусловно, в числе лидеров – крупнейшая мировая розничная сеть, компания Wal-Mart, которая еще в 1970-х годах применила систему Hub & Spoke («Втулка и спицы»). В центре системы Hub & Spoke находится распределительный центр (РЦ), куда поступают товары от поставщиков и где они хранятся в соответствии с нормой оборачиваемости каждой товарной группы. Там же комплек-

туются заказы магазинов сети и осуществляется отгрузка в магазины. При этом РЦ («втулка») играет роль центра консолидации и распределения товарного запаса, а на концах «спиц» находятся поставщики и магазины розничной сети. Такая структура системы распределения позволяет значительно сократить запасы в цепи поставок и уменьшить общие логистические издержки.

Совместно с крупнейшим мировым производителем Procter & Gamble компания Wal-Mart инициировала интегрированное планирование логистических операций в цепи поставок, а также внедрение и отработку таких новых логистических технологий, как VMI (Vendor Managed Inventory) – Управление запасами поставщиком/продавцом у потребителя и ECR (Efficient Consumer Response) – Эффективная реакция на запросы потребителей. Из других, не менее важных, логистических инициатив Wal-Mart нельзя не упомянуть технологию распределения товаров по системе Cross-docking терминалов, позволяющую избежать хранения товаров на складе, существенно сократив затраты, а также проекты по обеспечению информационной прозрачности цепей поставок с помощью сканирования штрих-кодов и радиочастотной идентификации (RFID) складских и грузовых единиц. Используя технологию VMI, компания Wal-Mart поручила пополнение товаров на своих складах поставщикам, показав пример действенной интеграции партнеров в цепи поставок, который позволяет осмыслить суть процесса управления цепочками поставок: нужно понимать, что любая компания является частью «расширенного предприятия». В 1998 году известная консалтинговая компания Gartner выдвинула идею о том, что промышленно развитые страны перешли в эпоху конкуренции не отдельных компаний, а их цепей поставок. Ей вторит Уоррен Хаусман (Стэнфордский университет): «В следующем десятилетии на поле брани будут биться между собой цепочки поставок».

Авторы книги справедливо указывают на необходимость усиления интеграции логистических бизнес-процессов и обеспечения информационной прозрачности цепей поставок, показывая на примерах компаний Dell и Sun Microsystems, сколь важен отлично налаженный процесс передачи информации о цепочках поставок. Примером информационной прозрачности цепей поставок может послужить и 3PL-провайдер – компания FedEx, доставляющая ежедневно почти 5 миллионов посылок. FedEx создала простой web-сайт, позволяющий клиентам отслеживать продвижение своих посылок.

Учитывая все возрастающую роль логистики в повышении конкурентоспособности компаний, Дэймон Шехтер предлагает простую трехуровневую систему построения и анализа эффективности логистики как отдельной компании, так и цепи поставок в целом, которая включает активы – процессы – систему измерения (контроллинга). Активы – складская и транспортная инфраструктура и запасы; логистические процессы – перемещение, складирование, изменение конфигурации и модификация параметров товарных потоков; система измерения – метрики оценки эффективности логистических бизнес-процессов, система учета, сбора и обработки информации. Эта система позволяет оценивать рациональность отдельных логистических процессов и определять общую эффективность влияния имеющейся или проектируемой системы логистики на доходность активов или чистую стоимость компании. Хотя Дэймон Шехтер преподносит трехуровневую систему как свое изобретение, еще в начале 1990-х подобную структуру описывал Доналд Дж. Бауэрсокс. В монографии Джеймса Стока и Дугласа Ламберта аналогичная иерархическая структура используется для проектирования и контроллинга логистики, наряду с такими инструментами, как оценка влияния логистики на акционерную стоимость компании, расчет экономической добавленной ценности и модель стратегической прибыли.

Для более эффективного анализа, планирования и проектирования цепей поставок Советом по цепям поставок (The Supply-Chain Council – SCC) была разработана так называемая SCOR-модель (Supply-Chain Operations Reference-model) – «Рекомендуемая модель операций в цепях поставок». Трехуровневая иерархическая структура, подобная описываемой в дан-

ной книге, является нормативной основой для разработки проекта SCOR-модели любой цепи поставок. Сегодня идентичная иерархия проектирования и контроллинга логистики на основе сбалансированной системы показателей (Balanced ScoreCard) применяется многими компаниями в России.

Заслугой Дэймона Шехтера является то, что он предельно доходчиво для читателя, не являющегося специалистом в логистике, рассказывает о проблеме оценки и построения эффективной логистической системы компании. Анализ зарубежного опыта, состояния и тенденций развития логистики и управления цепями поставок в отечественной экономике показывает, что формирование и управление базой знаний персонала компаний в этих областях является решающим фактором успешного применения современных логистических концепций и технологий для обеспечения конкурентоспособности российских предприятий.

Сегодня логистика в России стала таким же привычным функционалом менеджмента организаций бизнеса, как закупки, производство, финансы, маркетинг, продажи. В структуре не только крупных, но и средних компаний появились службы логистики. Однако резкий рост числа компаний, имеющих службы логистики в структуре управления бизнесом, пока еще не привел к качественно новому отношению к логистике высших руководителей компаний, которые воспринимают ее в основном как второстепенный, обеспечивающий функционал («центр затрат»). Между тем, опыт показывает, что логистике принадлежит стратегически важная роль в современном бизнесе. Сегодня логисты занимаются выбором и обоснованием корпоративной стратегии логистики, применяют современные логистические концепции и технологии, принимают оптимальные управленческие решения в функциональных областях логистики фирмы, выбирают информационные системы и программные продукты, поддерживающие логистику, моделируют и интегрируют логистические бизнес-процессы в цепях поставок и т. д.

В заключение приведу слова Дэймона Шехтера: «За каждым товаром или услугой, которыми вы пользуетесь, стоит цепочка поставок, посредством которой товар или услуга пришли к вам. Собственно говоря, вы – тоже звенья этой цепочки поставок. Одним словом, логистика окружает нас повсюду».

Виктор Сергеев,

доктор экономических наук, профессор;

президент Национальной логистической ассоциации России, президент

Международного центра логистики ГУ-ВШЭ,

заведующий кафедрой управления цепями поставок ГУ-ВШЭ

Предисловие

Английский фельдмаршал Гарольд Александер, руководивший союзниками на многих направлениях Второй мировой войны, писал в своих мемуарах: «Чем глубже я размышляю о современных войнах, тем сильнее укрепляюсь в мнении, что успех военных действий зависит от той сферы деятельности, которую американцы называют логистикой».

Вот так же и я, изучая бизнес сначала как студент, а затем и как консультант крупных корпораций, все яснее начинаю понимать, что удача на поле коммерческих битв напрямую связана с эффективностью стратегии логистики. В американских компаниях расходы на транспорт и сбыт составляют в среднем 20 или даже более процентов от объема продаж, однако это понимали лишь такие дальновидные в смысле логистики компании, как Sears, Roebuck и Wal-Mart.

Только в последнее время, после широкого распространения торговли по Интернету, стало окончательно ясно, как важна грамотная логистика. Однако бум интернет-торговли (как и «Бум Южных морей» в XVIII веке) обернулся крахом, и, прежде всего, потому, что слишком мало внимания уделялось обеспечению поставок, а также потому, что маркетинговая политика, царившая в Америке после Второй мировой войны, была недостаточно предусмотрительной.

Еще пять лет назад в большинстве американских компаний логистика была не в чести. Но теперь и логистика, и логисты вышли вполне заслуженно на авансцену. Лидеры американского бизнеса вернулись к формуле, выведенной еще в начале XX века: для того чтобы обеспечить успех на рынке, недостаточно создать товар, нужно еще и удовлетворить спрос, обеспечив быструю и четкую доставку.

Хотя я и пришел к этой истине с опозданием, но, пробираясь сквозь джунгли американской логистики, вывел простую и удобную формулу, при помощи которой можно разработать схему логистики для любой компании – формулу трехуровневой системы. Впрочем, достойных учебников на эту незаслуженно обойденную вниманием тему не оказалось. Наша книга должна восполнить это упущение.

Довольно долго от логистики отмахивались как от надоевшей мухи, особенно в Америке с ее культом здравого смысла.

Первая часть книги посвящена истокам логистики, которые следует искать в военном искусстве. История военного дела рассматривается с точки зрения обеспечения ресурсами. Мы анализируем действия настоящих гигантов логистики – начиная с Александра Македонского, величайшего логиста всех времен и народов. Далее мы пишем о Нормане Шварцкопфе, герое Войны в Заливе, и о его не менее героическом логисте Гасе Пагонисе. Затем мы переходим к тонкой проблеме развития современной бизнес-логистики. Как вы сами убедитесь, без логистики, или управления цепочкой поставок, победы не добиться – как в военном деле, так и в коммерции. Логистика необходима и там, и там. Качества, которые отличают всех великих полководцев, – дальновидность, маневренность, изобретательность – необходимы и руководителю крупной компании.

Вторая часть книги – руководство к действию. В ней описывается трехуровневая система, приводится моя формула, удобная в использовании. С ее помощью можно легко и просто оптимизировать логистику вашей компании, опираясь на приведенные в конце книги конкретные примеры.

Читайте, изучайте, применяйте!

Дэймон Шехтер

Пролог

Эта книга разделена на две взаимосвязанные, но совершенно самостоятельные части. В первой части «Поставляй и командуй, или Путешествие во времени» рассказывается об истории логистики, которой так долго пренебрегали и которую до конца не понимали.

В первой части мы исследуем наиболее интересные примеры применения логистики в военном деле и в бизнесе, а вторая часть – «Как подобрать ключ и как им воспользоваться» – посвящена урокам, которые можно извлечь, изучая положение дел в современном бизнесе. Все данные обобщены в формуле, которую я называю «трехуровневой системой». Эта простая и удобная формула поможет взглянуть поверх физических и политических границ, которые постоянно, осознаем мы это или нет, сковывают нас, она помогает сломать стену, отделяющую вас от других участников вашей цепочки поставок. Я очень надеюсь, что, благодаря этой формуле, вы доставите свои товары покупателям быстрее, проще и с наименьшими издержками.

Если вы менеджер (или собираетесь им стать) и взяли эту книгу в руки в надежде, что она поможет улучшить систему логистики вашей компании, сразу начинайте с части II «Как подобрать ключ и как им воспользоваться». Всем остальным советую не пренебрегать историей вопроса, изложенной в первой части. Офицерам и курсантам наверняка покажется интересной история логистики в военном деле, а также советы из второй части – о том, как решать проблемы, связанные с доставкой товаров от производителей на склады и далее – войскам.

Внимание специалистов по маркетингу может привлечь рассказ об истории логистики в бизнесе, особенно те места, в которых исследуется стремление маркетинга развивать спрос, хотя следовало бы заняться управлением цепочкой поставок, то есть удовлетворением спроса потребителей, второй задачей маркетинга, которую часто упускают из вида.

Инвесторы оценят высказанную в первой части мысль о том, что неопытные руководители ставят во главу угла тактику, а вот настоящие профессионалы – логистику. Во второй части их наверняка привлечет простая и удобная формула оценки логистического потенциала любой компании.

Любители истории с удовольствием прочтут рассказ о таких знаковых в военном деле фигурах, как Александр Македонский, Ганнибал, Наполеон, герцог Веллингтон, Генри Кайзер, Гас Пагонис и Норман Шварцкопф. Читателям будет любопытно познакомиться с портретами выдающихся бизнесменов – Арчибальда Шоу, Генри Форда, Сэма Уолтона, Филипа Котлера, Кита Оливера многих других. Их наверняка заинтересует и анализ с точки зрения логистики двух закончившихся провалом знаменательных начинаний – я имею в виду «Бум Южных морей» и «доткомовский бум» интернет-торговли.

Трехуровневая система

Что это такое? Почему это так важно? Как вам это поможет анализировать и решать организационные задачи в своей компании? Здесь вы найдете ответы на многие вопросы. Я проведу вас той дорогой, по которой сам пришел к своей формуле трехуровневой системы.

На этот путь я ступил еще в 1978 году, когда учился у Дэвида Келли, знаменитого основателя IDEO. Компания появилась в 1978 году в самом сердце Силиконовой долины, вскоре снискавшей мировую известность. IDEO – крупнейшая в Америке фирма, занимающаяся разработкой и дизайном товаров, а Келли, по определению журнала Fortune, «один из самых востребованных дизайнеров Запада». Его еще называли Эдисоном нашего времени. Келли не только обладает даром образного мышления, он умеет приспособить этот дар к нуждам конкретного потребителя. Среди множества его изобретений – компьютерная мышка Apple, карманный компьютер Palm, фотоаппарат I-Zone фирмы Polaroid, зарядное устройство для электромобиля.

Келли не только работает в IDEO, он еще и профессор Стэнфордского университета, где ведет курс по дизайну товаров. Как и в IDEO, на своих занятиях в Стэнфорде Келли создал уникальную для мира дизайна и производства, а тем более для бизнеса, атмосферу творчества, в которой он со своими учениками (а я имел честь быть одним из них) разрабатывал действительно полезные вещи, «визуализируя возможные варианты», по выражению самого Келли.

Каждый год на первое занятие курса «Человеческие ценности в дизайне» Келли притаскивает в класс два огромных чемодана. И два часа подряд, как заправский коммивояжер, демонстрирует одну за другой всякие штуковины. Келли объясняет хохочущим студентам, что проблема только в одном: никакой пользы ни в одном из этих товаров нет. Большинство из них даже не работает. А некоторые, например, изящный консервный нож – он показывает, как легко им порезаться, – просто-напросто опасны. Так Келли наглядно демонстрирует, что разработчики и производители этих идиотских штучек то ли по невежеству, то ли по глупости выставили их на рынок, даже не проверив их безопасность, не говоря уж о востребованности.

На этих примерах Келли убедительно доказывает, что извечная истина о том, что человечеству нужны изобретения, как ребенку необходима мать, по-прежнему верна (тем паче когда речь идет о стоящих и выгодных изобретениях). Но верно и обратное: не учитывая необходимости или потребительского спроса, можно создать и полное барахло. Если хотите, назовите это правилом Келли.

Недавно верность правила Келли подтвердили события, происходившие за пределами Стэнфорда, в реальном мире, на фоне хай-тековского пейзажа Силиконовой долины: десятки молодых интернет-компаний, в том числе и широко разрекламированных, стали лопаться одна за другой. Почему? Да потому что в большинстве случаев эти компании бросились разрабатывать и предлагать самые соблазнительные и оригинальные товары, считая само собой разумеющимся, что мистер Средний Американец крайне в них заинтересован. А проверить, работает ли схема доставки товаров мистеру Среднему Американцу и его семейству, даже не удосужились.

Яркий пример правила Келли в действии (можно назвать его «правилом безопасного погружения в рынок») – это история о крахе наделавшего много шума лондонского интернет-магазина, основатели которого (пока дело благополучно не сгорело) распоряжались инвестициями более чем в 120 миллионов долларов. Компанию boo.com организовали в 1998 году два юных шведа – Кайса Линдер и Эрнст Мальмстен: они поставили целью стать самыми модными и продвинутыми киберторговцами одеждой. Эта самоуверенная парочка быстренько

наняла триста сотрудников, открыла отделения в Америке и Европе, а фотографии гламурных киберпредпринимателей обошли все крупнейшие газеты и журналы мира.

Увы, Линдер и Мальмстен были так уверены в себе, что не позаботились узнать, захочет ли завсегда модных магазинов покупать одежду по Интернету (кто-то, может, и хотел, но большинство – нет). Они также не заботились о том, отлажена ли работа шумно разрекламированных, полиэкранных, но очень неудобных кибервитрин их магазина.

Магазин себя не оправдал. В мае 2000 года, меньше чем через два года после своего помпезного открытия, boо.com и его витавшие в облаках владельцы вернулись на планету Земля. Точнее сказать, грохнулись о землю: весь персонал был уволен, и Линдеру и Мальмстену пришлось поспешно ретироваться.

Почему это случилось? Пользуясь словами Келли, Линдер с Мальмстеном изобрели консервный нож, который никакие консервы открывать не мог.

Все дело в здравом смысле? Быть может. Только вот слишком у многих якобы передовых производящих и обслуживающих компаний – судя по тому, как они разрабатывают модели, планируют, изучают рынок и производят продукцию, – отсутствует здравый смысл. И слишком многие пренебрегают, пожалуй, важнейшим из аспектов их деятельности, а именно совершенно не заботятся о том, чтобы товар был доставлен, а услуга оказана точно вовремя и в требуемом объеме.

Думаю, Линдеру и Мальмстену не помешало бы походить на занятия к Дэвиду Келли. Тогда бы они узнали, что для того чтобы стать дизайнером, причем успешным, необходимо думать и действовать конкретно. Тогда бы они, возможно, уделяли больше внимания обыденным, но вполне насущным потребностям своих потенциальных покупателей, которые хотят, чтобы товар был доставлен в нужное время, в нужное место, в нужном количестве, а на это они, как и большинство их неудачливых коллег по интернет-торговле, внимания не обращали. Келли внушает своим ученикам одно – дело не в том, насколько оригинален твой товар, твое изобретение: прежде чем выйти с ним на рынок, нужно решить самые элементарные вопросы, в том числе и вопрос о доставке своего «чуда» потребителям.

В материалы к курсу Келли о дизайне входит несколько замечательных книг. И, быть может, самая интересная из них – руководство по решению проблем The Universal Traveler Дона Коберга и Джима Багналла, преподавателей дизайна Калифорнийского политехнического института. Они попытались определить общие моменты решения проблем в различных областях, для чего опросили людей самых разных профессий – от философов до военачальников. Возможно, среди опрошенных были и логисты, но я в этом не уверен. Кстати, как вы узнаете из первой части нашей книги, многие из тех, кто разрабатывал понятие «цепочки поставок», были военачальниками.

Коберг и Багналл определенно приводят читателя к замечательным открытиям. В числе прочего они обнаружили, что у всех опрошенных ими специалистов по решению проблем есть две общие черты: «чрезмерное любопытство» и «желание все отладить» – именно эти качества Келли мне и привил. И именно тогда я начал приближаться к обретению концепции трехуровневой системы.

Однако, к сожалению, в этой работе не затрагивался вопрос о том, что будущие дизайнеры должны пестовать в себе и деловую смекалку, то есть развивать и дизайнерские, и деловые способности, добиваться успеха и в умении планировать, и в умении претворять свои идеи в жизнь. Поэтому, с благословения Келли, я разработал для себя программу обучения, в которую входили как предметы, предлагаемые аспирантам в Стэнфордской школе бизнеса, так и те, которые я изучал на инженерном факультете.

В школе бизнеса главным для меня было то, что я изучил механизм решения задач.

1. **Диагностика:** нужно определить суть, добраться до самого корня проблемы.

2. **Решение:** разработать подробную и поэтапную схему решения.

3. **Анализ:** включает в себя все параметры, необходимые для решения, – кто, что, когда, где, почему, как. Например, экономический анализ, морально-нравственные аспекты и т. д.

4. **Жизненные обстоятельства.** Продумайте план действий в непредвиденных ситуациях – что делать, если что-то пойдет не так (как обычно и бывает). Вы убедитесь, что эта система поможет вам анализировать и решать проблемы своей компании.

Проводя диагностику, вы должны задать себе несколько вопросов. Почему сокращается доля участия вашей компании на рынке? Почему уменьшается размер прибыли? Почему у вас не сходятся данные при инвентаризации?

Все в этом мире переменчиво. Действительно ли вы готовы к глобализации и шагу навстречу мировой экономике? Современная экономика все больше становится взаимозависимой. Поэтому большинство компаний ищет способы расширить свой бизнес за границей – находит и новых потребителей своих товаров, и новых партнеров, чтобы наладить торговые сети.

Пока вы все это читаете, ваши конкуренты сговариваются со своими торговыми партнерами, придумывают, как бы переманить ваших покупателей. Чем вы на это ответите? Поначалу вы, возможно, решите посостязаться и вступите в сговор со своими торговыми партнерами. Однако, когда вы успокоитесь и все взвесите, то поймете, что сказать: «В этом году я готов снизить цены на десять процентов» не так уж и просто. Ведь вы не станете перекладывать разницу на своего торгового партнера. Снижать цены вам придется самим.

Встают и другие вопросы. Готовы ли вы к тому, что спрос на ваши товары или услуги постоянно меняется (например, потребители сначала считают, что им остро не хватает компьютерного оборудования, а потом вдруг понимают, что его предостаточно)? Информация, в том числе новости, сейчас распространяется со скоростью света, и вы должны, само собой разумеется, немедленно реагировать на новую информацию. Следовательно, особое внимание следует уделять гибкости. Компании, которые могут быстро адаптироваться к изменению спроса и имеют доступ к информации, которая помогает им это делать, лучше умеют определять размеры заказов, их частоту, графики производственного процесса и поставок вне зависимости от ситуации в мире.

Учтите также, что вы – заложник изменений в своей отрасли, поскольку сама отрасль борется с глобализацией и конкуренцией, а это требует гибкости, и другие компании, занятые в той же сфере, то разрастаются, то сокращаются. Промышленные взлеты и падения тоже в порядке вещей. Будьте к этому готовы. Звучит банально, но многие менеджеры об этом не задумываются.

Вот еще что: пытаетесь ли вы заниматься тем, что выходит за рамки вашей компетенции? Многие компании ставят задачу увеличить свой потенциал и находят партнеров, с чьей помощью укрепляют те из своих позиций, которые были слабее.

Спросите себя: товары или услуги вашей компании вписываются в общую тенденцию, для широкого ли они потребления? Очень важно, насколько распространен товар на рынке. Для покупателей не имеет значения, где приобрести салфетки – в Wal-Mart или в Kmart, равно как неважно, какой фирмы компьютер – Dell или Hewlett-Packard. Им неважен бренд, главное – какая из компаний может доставить свою продукцию вовремя, в нужном количестве и по более дешевой цене.

Беспокоит ли вас то, что ваша продукция становится сложнее? Когда в 1908 году появился «форд» модели «Т», в нем было всего несколько десятков деталей, а в современном автомобиле их тысячи. Сотрудничество и обмен информацией со всеми сторонами, ответственными за эти детали, – дело очень серьезное и трудное.

После того как вы провели диагностику, вы будете готовы подобрать ключ к цепочкам поставок своей компании. В Стэнфорде меня обучили многим моделям и схемам, но я не знал, какую именно применить, и оказался еще на шаг ближе к трехуровневой системе. Во второй части книги «Как подобрать ключ и как им воспользоваться» эту лауну заполняет трехуровневая система, при помощи которой вы можете провести всеобъемлющий анализ и на ее основе принять практичное и оригинальное решение.

Кроме того, вам нужно определить, какие опасности вас могут подстергать в процессе претворения своего плана в жизнь. Необходимо решить, что делать в чрезвычайных ситуациях. Что вы предпримете, если у вас возникнут проблемы с бюджетом или со сроками выполнения работ? Как по ступите в случае землетрясения или теракта? Увы, по опыту 11 сентября 2001 года мы знаем, что бывает и такое.

Вот еще о чем не забудьте себя спросить: учитывает ли выбранная вами схема действий возможный сбой в цепочке поставок? В идеале в таком случае все члены команды садятся в самолеты и прилетают на совещание, но в реальности на это рассчитывать не приходится. Сегодня, когда времени на личные встречи почти нет, компании должны перестраивать свою работу с учетом того, что общение все больше становится виртуальным.

Гас Пагонис, гений Войны в Заливе, человек, который теперь решает не военные, а вполне гражданские задачи и занимается логистикой в Sears, Roebuck, верит в действенность телеконференций, но с одной оговоркой. Он предупреждает: «Если предыдущее заседание было неудачным, то не стоит следующее проводить в виде телеконференции – оно-то уж наверняка станет провальным». От качества технологии качество совещания не улучшится. И те, кто собирается на совещание, должны продумать, что они хотят получить от встречи с коллегами, иначе это будет просто пустой треп по телевизору. А у кого мысли путаются, так они и будут путаться – вне зависимости от того, телеконференция это или обычное заседание. Все члены вашей команды по логистике должны знать свое дело, в том числе и представлять заранее, как действовать в чрезвычайных ситуациях, например в случае теракта.

Итак, каков ваш план действий для чрезвычайных ситуаций? Утром 11 сентября, когда первый самолет уже врезался во Всемирный торговый центр, но еще до того, как 18 минут спустя за ним последовал второй, Гас Пагонис уже раздал задания в центре по чрезвычайным ситуациям Sears. Поэтому он и смог доложить своему начальству, где находится каждый грузовик компании: какие из них на складах, какие проходят таможенно; он знал, где контейнеры, какие магазины закрыты, какие туннели перекрыты и т. д. Пагонис и его команда логистов не раз сталкивались с чрезвычайными ситуациями и знали, что следует предпринять, поэтому в одно мгновение переключились на работу в аварийном режиме. И в цепочке поставок Sears не было ни одного сбоя! Хотя Пагонис с коллегами работали по двадцать четыре часа в сутки, как и отделы логистики других корпораций, в Sears проблем с логистикой в общем и целом удалось избежать. Даже FedEx три дня работал с перебоями, а Пагонис и его команда не сорвали ни одной поставки.

А как ваша компания отреагировала на 11 сентября? Насколько хорошо разработаны ваши планы действий в чрезвычайных ситуациях? Готовы ли вы – как был готов Sears, к внезапному сбою в своей цепочке поставок?

Мое дальнейшее продвижение по пути к трехуровневой системе шло медленно, шаг за шагом. Я работал консультантом во многих корпорациях и часто сталкивался с крайне неэффективной системой сбыта, которую использовали, может, и не все, но подавляющее большинство компаний, поставляя своим несчастным и невидимым клиентам пиво, сигареты и всякую прочую всячину.

Для того чтобы составить представление о том, какова на самом деле система поставок и распространения, я общался с огромным количеством менеджеров по поставкам из компаний, где логистика хромала, и доставка товаров была неудовлетворительной.

Да, конечно, к тому времени некоторое представление о том, каким должно быть управление системой поставок, уже существовало. Среди специалистов по этому вопросу – и знаменитый Хау Ли из Стэнфорда, и не менее знаменитый Кит Оливер, консультант Booz Allen & Hamilton, и отличные практики, в том числе и Пагонис. Но, увы, я понял, что их знания и опыт не становятся общим достоянием. Деловой мир Америки был крайне мало информирован об основных принципах логистики и правилах управления цепочкой поставок. Лично я встречался со многими менеджерами по поставкам (эти должности назывались везде по-разному и иногда звучали довольно забавно). Но эти люди не имели ни малейшего представления о том, чем занимаются. Для них система доставки была делом темным и совершенно новым.

И вот однажды, когда я уже вдоволь набродился по логистическим болотам и пустошам, меня вдруг осенило.

Черный ящик!

Всякая система доставки, понял я, это черный – во всяком случае, непроницаемый – ящик. В одно отверстие этого «ящика» товары закладывают, из другого – получают. А в промежутке-то что? Там что-то происходит. Но что именно? Очень немногие из менеджеров по поставкам действительно понимали, что происходит в их «ящиках». Каждый знал только, что он закладывает в «ящик» и что оттуда достают, то есть что доставляется потребителю. А в промежутке был вакуум – огромная черная дыра, в которой таинственным образом исчезали прибыли их компаний, а порой и недовольные потребители. Кто отвечал за их логистические цепочки? Как отслеживались товары, которые уже попали в систему поставок? И была ли система? Порой вроде и была, а порой и не было – кто его знает. Дело-то темное.

Затем я понял, что типичная система доставки посредством «черного ящика» напоминает водопровод: с одной стороны что-то втекает, с другой – вытекает. И, как во всяком водопроводе, имелась система «вентилей» для обеспечения оптимальной мощности. Ответственный за систему – вы, директор вашей фирмы или главный управляющий – хочет пустить в систему ровно столько воды, сколько требуется, чтобы в нужном месте вытекло нужное количество. Разумеется, никто толком не понимал, как работают «вентили». А когда менеджеры по поставкам или по логистике пытались отладить систему, они могли только отремонтировать отдельные участки «водопровода», но проблему в целом это не решало.

Размышляя над этой головоломкой, я сообразил, что систему доставки можно представить и как электрическую цепь – а в ней ведь можно измерить напряжение и в начале цепи, и в конце, и на любом промежуточном участке.

Я сделал еще три шага на пути, который, в конечном счете, привел меня к трехуровневой системе. Я был почти у цели.

В первой части книги я описываю свой путь к этой цели. Я расскажу, как на меня снизошло озарение.

А тем временем, изучая книги на интересующую меня тему, я стал понимать, что искусство строить логистические цепочки в бизнесе пришло из военного дела: для успеха любой операции необходимо, чтобы на поле боя вовремя и в нужном количестве поставлялись боеприпасы и провиант. Я выяснил, что некоторые из великих полководцев сами были отменными бизнесменами и логистами. Первая часть книги «Поставляй и командуй, или Путешествие во времени» посвящена некоторым выдающимся военачальникам и тому, как они решали логистические проблемы на поле боя.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.