

15. Управление финальным этапом поставки книги пользователю

Практический кейс и анализ логистических проблем «последней мили»

1. Проблема доставки книги в Бангалор и Лакхнау

Завершив работу над книгой, автор загрузил её на сайт типографии для онлайн-распространения. Также была загружена электронная версия (E-book). Затем он заказал печатный экземпляр книги на свой адрес в Бангалоре. Однако книга не была напечатана в обещанный срок (3–5 дней), печать заняла 8 дней. В результате заказ не прибыл вовремя. К моменту, когда книга доехала до адресата (через 12 дней после заказа), доктор Мохан уже уехал из Бангалора в Лакхнау.

Он планировал провести презентацию книги в Лакхнау 8 октября. В связи с этим он заранее заказал еще один экземпляр с печатью и доставкой по адресу в Лакхнау. На этот раз книга была напечатана в установленный срок и отправлена 5 октября курьерской службой FedEx. По заявлениям службы доставки, книга была вручена в воскресенье, 7 октября, в 17:00 библиотекаря Института (IMP). Однако при уточнении библиотекарь к своему удивлению заявил, что никакой книги не получал. Ни в FedEx, ни в типографии не смогли помочь и объяснить, куда пропала книга. В копии накладной о доставке было указано, что заказ получил библиотекарь, однако тот категорически отрицал, что подпись принадлежит ему.

Примерно через три недели типография сообщила, что отправит новый экземпляр. Доктор Мохан попросил отправить его экспресс-почтой (Speed Post). Книга была отправлена 24-го числа и прибыла в Лакхнау 27-го, но доставили её только 1-го ноября, так как почтовая система не работала в течение 5 дней.

2. Бюрократические препятствия и непредвиденные обстоятельства

У доктора Мохана было запланировано занятие 2 ноября с докторантами, на котором он хотел объяснить процесс публикации книги. Узнав от почтового отделения, что книга доставлена в библиотеку, он спешно отправился туда на такси (так как сам не мог вести машину из-за плохого самочувствия).

Однако помощник библиотекаря отказался выдать ему книгу, которую доктор Мохан сам же купил и отправил для библиотеки. Причиной отказа стало то, что книге сначала необходимо было присвоить инвентарный номер, для чего требовалось утверждение декана по научной работе, а вся эта процедура занимала 4–5 дней. Доводы о том, что занятие состоится уже на следующий день, не произвели никакого впечатления на непреклонного сотрудника. Главный библиотекарь отсутствовал, и никто не мог ответить, когда и где с ним можно связаться. Директор института, к которому доктор Мохан мог бы обратиться, находился в реанимации. К сожалению, в тот же вечер директор скончался, и занятие на следующий день пришлось отменить.

Тем временем заведующий кафедрой Университета Вир Нармад в Сурате выразил желание приобрести несколько экземпляров книги с предоставлением счета-фактуры. Доктор Мохан заказал для них две книги и отправил их в качестве подарочных экземпляров. Книги были напечатаны и отправлены службой FedEx. Но и на этот раз книги не дошли. Онлайн-отслеживание показало, что курьер прибыл для доставки в субботу в 18:00 и вернул посылку с пометкой, что офис был закрыт.

Доктор Мохан был в отчаянии. Если курьерская служба с мировым именем не способна доставить книги в ведущие учреждения крупных городов, таких как Лакхнау и Сурат, это означает крах интернет-продаж его книг. Если книги не могут вовремя дойти до читателя, то какой смысл вообще их писать? «Необходимо найти альтернативный метод, — чувствовал он, — иначе его мечта о литературе, основанной на индийском опыте и способной внушить уверенность в важности менеджмент-образования, так и останется мечтой». Его всё больше беспокоили более широкие последствия для индийского общества — и всё это происходило на фоне национальных дебатов по офсетному соглашению по истребителям Rafale и потери позиций правящей партией на региональных выборах.

3. Разработка концепции «Сделай сам» (Do It Yourself)

После нескольких бессонных ночей к нему пришла идея: если человек может сам распечатать и переплести книгу, он сможет сделать это с гарантированным результатом. Он попытался распечатать файл, загруженный для типографии, на ксероксе своего турагента с помощью самого агента и его ассистента. Но увы: получилась полностраничная печать формата A4 с крупным шрифтом, которую мог бы прочитать даже пожилой руководитель. Он предпринял еще одну попытку.

Он размышлял о том, как типографиям удастся печатать страницы так, как в настоящей книге. Прошло еще несколько мучительных дней. В ходе экспериментов он заметил, что у ксерокса есть функция «уменьшить большие страницы» (shrink the oversized pages). Он выбрал в макете бумагу формата A4 и активировал эту настройку. На этот раз печать получилась такого же размера, как и в книге, но по центру листа. Поля можно было уменьшить, обрезав лист со всех четырех сторон. Но возникла новая проблема: как аккуратно обрезать страницы? Он купил канцелярский нож. Это сработало, но добиться фабричной точности реза не удалось. Он попытался найти переплетчиков, но они находились далеко от его дома, а сам он не мог вести машину из-за болезни, и поездки к ним требовали расходов на такси и оплату услуг резки.

Изготовление обложки также оказалось геракловым трудом. После нескольких дней усилий он смог подобрать стандартные настройки. Хотя обложку удалось распечатать на оборудовании турагента, четкости цветной печати формата A3 добиться не удалось. Каждый раз приходилось обращаться к профессиональным печатникам, находящимся далеко. Однако он обнаружил, что практически в каждом районе города есть печатные салоны, способные печатать на глянцевой бумаге формата A3. Он почувствовал облегчение: если пользователь получит электронную копию книги из интернета, скачает её и распечатает с заданными настройками в любом ближайшем копировальном центре, а затем сможет сам переплести — он сделает книгу самостоятельно!

Вариант со спиральным переплетом всегда оставался доступным: его можно использовать для раздачи материалов слушателям регулярных программ MBA и курсов повышения квалификации (MDP). Это также позволяло пользователю добавлять дополнительные материалы по мере необходимости (при условии совпадения макета).

Проблему мягкого переплета можно было решить с помощью мощного степлера, который есть во многих копировальных центрах. Если скрепить распечатанную книгу с левой стороны по длинному краю на расстоянии около 3.5 см от края, а затем срезать полосу шириной 2.7 см по краю, цветная обложка А3 идеально обернет блок.

4. Экономика концепции «Сделай сам» и дополнительные преимущества

Себестоимость печати книги объемом 274 страницы хорошего качества может варьироваться от 0.60 до 1.00 рупии за страницу при двусторонней печати (то есть от 165 до 274 рупий за всю книгу). Стоимость печати обложки составляет от 15 до 40 рупий. Стоимость резки (если делать её в мастерской) — около 10 рупий. В итоге полная себестоимость самостоятельного изготовления книги составляет от 190 до 324 рупий.

Для сравнения: розничная цена книги в мягком переплете составляла 300 рупий при покупке онлайн, не включая стоимость доставки (курьером), которая варьировалась от 70 до 100 рупий. Таким образом, итоговая цена для покупателя составляла от 370 до 400 рупий. Автор снизил авторский гонорар (роялти) всего до 7 рупий, чтобы удерживать цену на низком уровне и сделать её круглой.

Кстати, эта книга печаталась по требованию (Print on Demand), а не поставлялась со склада. Таким образом, заказчик мог запросить уникальный дизайн обложки, соответствующий его институту или конкретной программе обучения/повышения квалификации.

Другие преимущества и особенности формата:

- При спиральном переплете в книгу можно вставлять чистые листы, что позволяет слушателям делать конспекты прямо во время занятий и держать всё в одной книге.
- Небольшой размер шрифта не вызовет трудностей при чтении, так как на сэкономленные от печати деньги пользователь может дополнительно приобрести электронную версию за 100 рупий.
- В спиральную версию можно добавлять учебные материалы прямо по ходу курса по мере необходимости.
- Нет необходимости печатать всю книгу целиком за один раз — главы можно распечатывать постепенно по мере изучения курса.

5. Вопросы для анализа и обсуждения (Кейс C91)

Q1. В чем заключалась проблема управления «последней милей» (финальным этапом) в данном бизнесе?

Q2. Почему возникают подобные проблемы в логистике и доставке?

Q3. Как можно решить эти проблемы? Каковы уроки для индийских менеджеров и лиц, принимающих решения?

Q4. Какова актуальность индийских идей Ганди (Гандизма / концепции самообеспеченности) в контексте данной проблемы?

Опробовав концепцию «Сделай сам», доктор Мохан почувствовал облегчение: это не только решило проблему «последней мили», но и позволило справляться с экстренными ситуациями, вызванными задержками и сбоями доставки. Что действительно удивило доктора Мохана, так это новые возможности, которые открылись перед пользователем, находящимся в самом отдаленном уголке страны и желающим освоить предмет.

Это также заставило его горько осознать всю сложность управления «последней милей» в такой огромной стране, как Индия, с её *विविध*ной системой ценностей и системными препятствиями в сфере доставки. Он пришел к выводу: работа не сделана до тех пор, пока не организован последний этап, иначе все предыдущие усилия превращаются в убытки и замороженные инвестиции. Он искренне хотел, чтобы государственные деятели страны осознали важность проблемы «последней мили», из-за нерешенности которой многие отличные государственные программы рушатся или буксуют.