

Насоки за усъвършенстване управлението на веригата на доставките в българските предприятия

гл.ас. д-р Мирослава Раковска
УНСС, катедра „Стопанска логистика“
 тел. 9435248, 088704178
 e-mail: mirar@unwe.acad.bg

Резюме: Нарастващата степен на приложение на управлението на веригата на доставките в практиката на водещи чуждестранни компании, както и превръщането на почти всяка българска стопанска организация в част от международни вериги на доставки повишават значението на концепцията за дейността на предприятията в България. Статията разкрива насоките за усъвършенстване управлението на веригата на доставките в българската стопанска среда въз основа на добрите практики в света и специфичните особености на приложението на концепцията у нас. Предложените насоки засягат структурата на веригата, ключовите стопански процеси в нея, взаимоотношенията между участниците и интеграционните механизми в областите на управление на материалните, информационните потоци и потоците от знания.

Ключови думи: верига на доставките, интеграционни практики, материални потоци, информационни потоци, взаимоотношения.

JEL: M10.

Увод

Значението на управлението на веригата на доставките (УВД) за дейността на стопанските организации е очевидно – нараства степенята на приложение на концепцията от предприятията навсякъде по света и почти всяка публикация в областта на логистиката и управлението на операциите засяга в някаква степен теорията и практиката на УВД. Практиките за УВД са разпространени най-широко сред водещи глобални компании и са основен фактор за интеграцията на техните вериги, които включват доставчици, заводи, клиенти и изследователски и развойни центрове, разпръснати по целия свят. Нараства и броят на български предприятия, които са участници в международни вериги на доставки, от което би следвало да се очаква те да познават практиките на УВД. Все пак приложението на тези практики от страна на предприятията в България проявява някои специфични характеристики, дължащи се в повечето случаи на тяхната зависимост от лидерите в съответните вериги, финансовите им затруднения и отсъствието на доверие между българските предприятия. Целта на настоящата статия се състои в очертаване на насоки за усъвършенстване на УВД в българската стопанска практика въз основа на добрите практики в света и спе-

цифичните особености на приложението на концепцията у нас.

Предложените насоки се основават на изследване на степенята на приложение на УВД сред 151 предприятия в България, от които повече от половината са производители и търговци на козметични продукти и захарни изделия¹. Концепцията за УВД е разгледана в два аспекта: интеграция на дейностите между функционалните области в организацията и интеграция между участниците във веригата. Външната интеграция се изразява във взаимосвързаност и координация между организациите в областите на управление на материалните и информационните потоци, знанията и взаимоотношенията.

1. Добри практики в УВД

Проучването на чуждестранния опит в УВД по данни от литературни из-

точници и проведени изследвания [4, 2000, с. 1-17; 7, 2000, с. 67-83; 12, 2001, с. 1-24; 14, 1998, с. 630-650 и др.] доведе до идентифицирането на най-добрите практики в тази област и до тяхното класифициране в 4 раздела, съответстващи на четирите области на управление във външната ВД (табл. 1). В рамките на тези раздели практиките са категоризирани по 11-те показателя, използвани за анализа и оценката на степенята на приложение на интеграционните механизми в управлението на външната ВД. Всички организации, дори и най-напредналите, които изследването идентифицира, могат да спечелят от контролното сравнение на тяхната практика в областта на УВД с тази на останалите и при наличието на добре развити способности за формулиране на приоритети, балансиране и експериментирание да превърнат веригите на доставките, в които участват, в мощно средство за повишаване на конкурентоспособността.

Таблица 1. Добри практики в управлението на външната верига на доставките

I. Управление на материалните потоци
1. Съдържание на комуникацията Обмен на информация не само за условия на доставка и цени, но и за продажби, запаси, разходи. Обмен на прогнози на търсенето и промоционални планове. Координирани програми за подобряване на обслужването на клиентите и намаляване на запасите. Споделяне на графици за производство или за закупуване на материали. Съвместно проектиране на нови продукти и споделяне на планове за развитие на нови продукти. Съвместно планиране на дейността. Обмен на планове за развитие и растеж. Съвместни програми за подобряване на качеството. Доставчиците управляват запасите от входящи продукти. Обособяване на част от производството, която произвежда преимуществено за определен клиент (с производствени графици синхронизирани с тези на клиента). Системно разпространение на най-добрите практики сред основните участници във ВД. Запаси се поддържат на възможно най-малко места във веригата. Производствените графици се съставят съвместно с доставчиците и клиентите с минимално време за доставка между производствените системи. Разполагане на производствени/складови мощности в близост до клиентите. Насърчаване на доставчиците да разположат в близост производствените си/складови мощности.

¹ За повече подробности относно методиката на изследването, използваните показатели и характеристиките на извадката вж. Раковска, М., Моделът на приложение на управлението на веригата на доставките в българската стопанска практика, сп. „Икономически алтернативи“, бр. 5, 2007, с. 62-76.

2. Рационализиране на базата от доставчици

Класифициране на доставчиците и намаляване на техния брой.

Избор на доставчици на базата на оценка на техните способности и относително ранжиране.

Формални механизми за идентифициране на потенциални партньори сред доставчиците и дефиниране интензивността на взаимоотношенията.

3. Съвместимост на целите

Целите на организацията са свързани с тези на веригата на доставките, в която участват.

Формални усилия за постигане на съвместимост на оперативни и стратегически цели във ВД.

Формални усилия за споделяне на еднаква мисия, стратегия и конкурентни оръжия във ВД.

Информационен наръчник за доставчиците, който формулира очакванията и предимствата за тях.

4. Обмен и съвместимост на показателите

Обмен на показатели, които отразяват резултатите от функционирането на веригата.

Формални усилия за използване на съвместими показатели във ВД.

Единна методология за измерване на дейността.

Предоставяне на доставчиците на резултатите от техния одит във вид на показатели.

Проследяване на доходите и печалбите по продукти, клиенти, доставчици, канали.

Непрекъснато сравнение с най-добрите практики и включване на доставчици/клиенти в процеса.

Използване на специфични за индивидуализираните продукти показатели.

Балансиран подход (balanced scorecard) за оценка на процеса на изпълнение на поръчката.

Използване и обмен на показатели за насърчване на обучението и подобренията, а не за „наказание“ на зле представилите се участници на веригата.

5. Степен на обратна връзка

Формални усилия за получаване на обратна връзка от клиенти във вид на показатели.

Измерване на цялостна удовлетвореност на преки клиенти и крайни потребители.

Измерване резултатите от дейността на доставчиците и осигуряване на обратна връзка на доставчиците за нашата удовлетвореност.

II. Управление на информационните потоци**1. Технологични способности за информационен обмен**

Политика за стандартизиране на информационните системи между участниците във веригата.

Интегриране на информационните системи с основни доставчици и клиенти.

Използване на информационните технологии за подпомагане на централизираното вземане на решения.

WEB базирани каталози за всички стандартни покупки.

Получаване/изпращане на поръчки чрез електронен обмен на данни или по интернет.

Системи за събиране на данни от мястото на продажбите (POS).

Сателитни системи за проследяване на доставките.

Създаване на виртуална среда с доставчици/клиенти за развитие на нови продукти.

2. Методи на информационен обмен

Електронна комуникация.

Срещи на екипи с цел координиране на решенията и съвместно планиране.

Представители на доставчика работят в организацията на клиента (пр. за развитие на нови продукти, за управление на запасите от входящи материали).

Създаване на съвместни екипи за отделни продуктови групи.

Създаване на съвместни екипи за управление на отделни процеси (пр. изпълнение на поръчката, развитие на нови продукти).

Създаване на съвместни екипи за управление на специфични проекти в областта на УВД (пр. внедряване на съвместими информационни системи, разработване на съвместими показатели).

Организиране на периодични конференции на доставчиците, на които се определят очакванията и се споделят умения.

3. Функционални области, които участват в комуникацията

Участие на персонала от повечето функционални области в комуникацията с клиенти/доставчици.
Създаване на междофункционални екипи за управление на взаимоотношенията с основни клиенти.
Ръководството отделя значително време за работа и посещения при клиенти/доставчици.

III. Управление на знанията

Обмен на техническа информация, технологии и знания за развитие на нови продукти.
Обмен на знания и опит за качеството, логистиката и др.
Обмен на знания и опит за фирменото управление.
Обучение на доставчиците/клиентите.
Споделяне на дългосрочни планове за развитие и внедряване на нови технологии.
Доставчиците на важен компонент или оборудване участват в обучението на персонала.

IV. Управление на взаимоотношенията**1. Стабилност на взаимоотношенията**

Използване на формални насоки за създаване и контрол на партньорски взаимоотношения.
Класифициране на клиентите и формиране на взаимоотношения на базата на тяхната значимост.
Създаване на база данни с профили на клиентите.
Дългосрочни договори с доставчици/клиенти.
Формални програми за запознаване на клиентите с основните процеси или за въздействието на техните решения върху останалите участници във веригата.
Взаимно решаване на проблемите с доставчици/клиенти.
Използване на споразумения за конфиденциалност.
Помощ на доставчиците при проектирането на продуктите и производствените процеси.
Помощ на доставчиците да подобрят способностите си за навременни доставки.
Правила за разпределяне на ролите и отговорностите между партньорите.
Формиране на методология за съвместно разрешаване на проблеми.
Финансова помощ на доставчика за обособяване на производство преимуществено за наши нужди.
Систематичен подход за насърчаване на усилията за сътрудничество и подобрения.
Изграждане на доверие и насърчаване на честни и открити комуникационни връзки.
Екипи за управление на взаимоотношенията и насърчаване на междуличностните контакти.
Систематичен подход за споделяне на рисковете и ползите във ВД.
Използване на формални споразумения за информационен обмен.
Използване на неформален информационен обмен.

2. Обхват на управлението на взаимоотношенията.

Стремех за разбиране потребностите на клиентите 2-ро и по-високи нива.
Участие в маркетинговите решения на клиентите.
Поддържане на стабилни взаимоотношения с клиенти от 2-ро ниво.
Участие в решенията за снабдяване на доставчиците.
Помощ на доставчиците от 2/3 ниво за подобряване на резултати от дейността им.
Сключване на споразумения за снабдяване с доставчици от 2-ро ниво, които снабдяват няколко преки доставчика, за да се реализират икономии.
Помощ на доставчици/клиенти за разрешаване на проблеми с техни доставчици/клиенти.

2. Специфичните особености на приложението на УВД в България

Изследването на степента на приложение на УВД в българската практика доведе до открояването на следните проблеми

и особености [1, 2004, с. 215-227; 2, 2005, с. 24-37; 3, 2007, с. 62-76]:

- По отношение на *вътрешнофирмената интеграция* са разкрити предпоставки за интеграция на материалните и информацион-

ни потоци, намиращи изява в обособяването на отдел по логистика в организационната структура. Степента на тази интеграция (измерена чрез броя на изпълняваните от логистичните отделни функции) все още обаче е сравнително ниска. Слабо е взаимодействието в производствените предприятия между изследователските отделни и останалите, което възпрепятства бързото развитието и въвеждане на нови продукти.

- Отсъствието на осъзнати от персонала организационни цели и на съгласуваност на показателите, използвани от различните отделни, води до вътрешни противоречия и неефективно използване на ресурсите.

- *Комуникацията между участниците във веригата* не надхвърля традиционния обмен, свързан с продажбите, цените и условията на доставка. Липсата на стремеж да се увеличи съдържателността на комуникацията посредством обмен на прогнози, промоционални планове, информация за запасите и др. се обяснява с недоверието между участниците във веригата.

- Специфична особеност за българските условия е акцентът върху интеграцията напред във веригата с клиентите, за което свидетелства по-засиленият информационен обмен с тях. Пренебрегва се прехвърлянето на информация към доставчиците за предстоящите промоции, програми за подобряване на обслужването на клиентите, продажби или прогнози за търсенето, което възпрепятства вземането на ефективни за веригата решения по отношение на производствени графици, графици за доставка и нива на запасите.

- Малко са организациите, които са хармонизирали целите си с основните клиенти/доставчици, като изоставането на останалите е най-вече отново по отношение на доставчиците.

- По-силно развита е обратната връзка. Фактът обаче, че разработването и обменът на съвместими показатели са едни от

най-пренебрегваните области от УВД показва, че съдържателната страна на осъществяваната обратна връзка има най-общи измерения и не е сведена до използването на количествени показатели.

- Информационно-технологичните системи, подпомагащи вътрешната интеграция, не са достатъчно добре внедрени в българската практика и като причина се изтъква липсата на финансови ресурси. Не се инвестират средства и в интегрирането на информационните системи с доставчиците и клиентите.

- Среците на екипи и междуорганизационни екипи са рядко явление и все още се използват основно за координиране на промоциите, подобряване обслужването на клиентите и в по-малка степен за съвместно осъществяване на дейности като развитие на нови продукти и съвместно планиране на дейността.

- При около 1/3 от изследваните предприятия взаимодействието с доставчиците и клиентите се извършва съответно от купувачите и продаващите организационни звена, останалите не взаимодействат помежду си.

- Почти не се обменят знания и опит за продуктите, качеството, логистиката и фирменото управление, което потвърждава отсъствието на доверие между участниците във веригата.

- Налице е сравнително умерена стабилност на взаимоотношенията, която се проявява в дългосрочността на сключваните договори и в разпределението на отговорностите. От друга страна, организациите не се стремят да разширяват обхвата на управленската си намеса отвъд преките доставчици и клиенти.

- Организациите, участващи в чуждестранни вериги на доставки (в които производителите на готови продукти са чуждестранни предприятия), прилагат в по-голяма степен практиките на УВД в сравнение с участниците в българските вериги (в които

производителите на готови продукти са български предприятия). Комплексността на глобалните вериги действително поставя редица предизвикателства пред организациите, които изискват адекватни защитни реакции. От друга страна обаче, глобалният характер на дейностите и ползваните ресурси разкриват редица възможности най-вече по посока на глобална оптимизация на разходите и удовлетворяване на потребностите на един по-широк пазар. Ето защо лидерите в тези глобални вериги на доставките са водещи в приложението на практиките на УВД и останалите участници, включително и българските, заимстват от техния член опит, което повишава конкурентоспособността на веригите като цяло.

- Характерното за модела на приложение на УВД в България е успоредното развитие на интеграцията на дейностите във вътрешната и външната ВД, за разлика от организациите в западните страни, където вътрешната интеграция предхожда външната. Възможно обяснение на този факт е, че немалка част от изследваните организации са доставчици или клиенти на по-мощни чуждестранни компании, които им налагат нетрадиционни форми на сътрудничество, преди да са достигнали висока степен на вътрешна интеграция.

- Изследването доказва, че по-високата степен на приложение на УВД допринася за подобряване на ефективността и повишаване на конкурентоспособността. Това определя целесъобразността от приложението на УВД в практиката.

3. Насоки за усъвършенстване на УВД

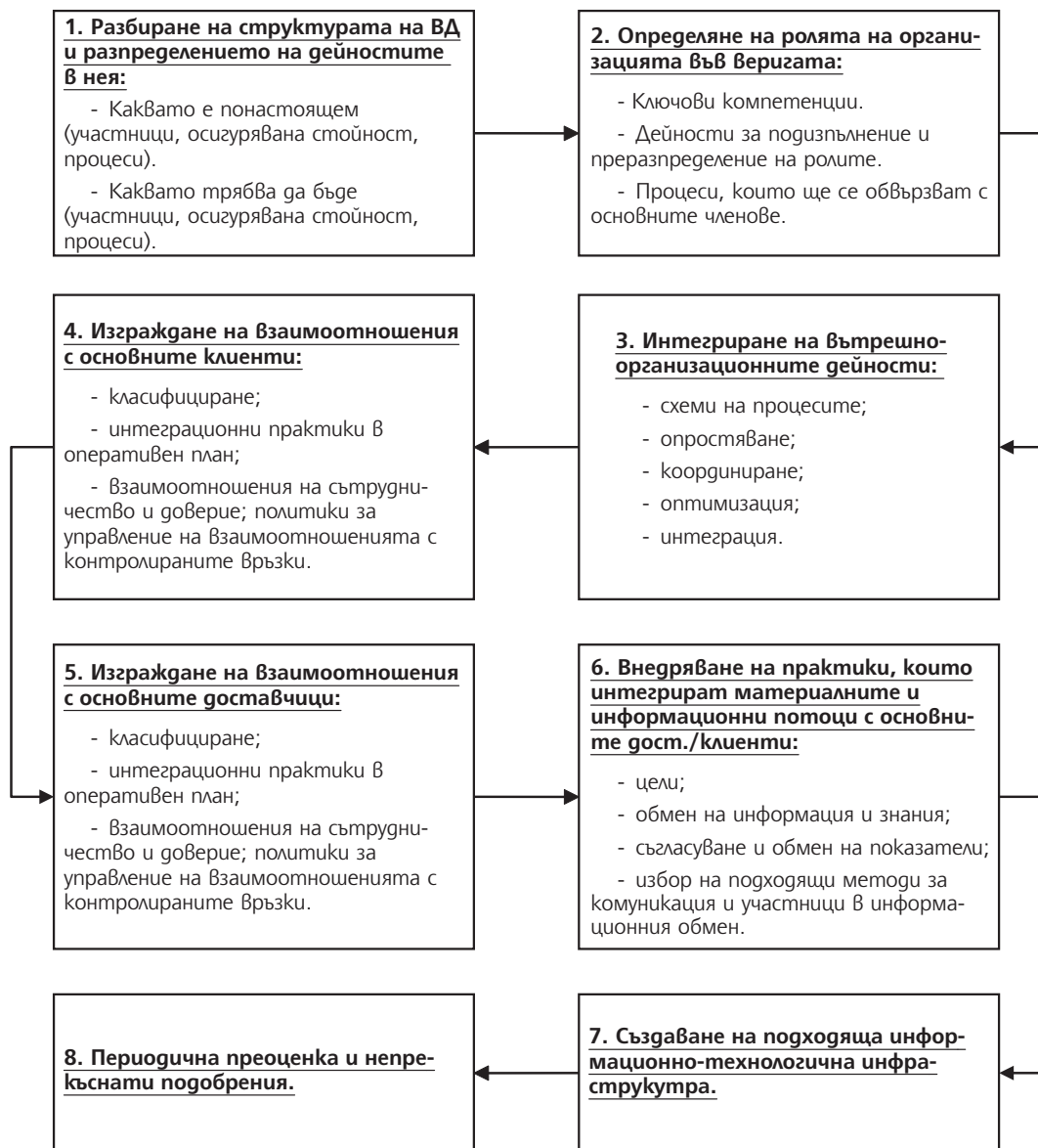
По време на изследването не бе разкрит целево разработен модел за планиране и внедряване на практиките на УВД във фирменото управление. Предложените в настоящата част от изложението насоки улесня-

ват полагането на систематични усилия за успешното реализиране на концепцията на УВД и са разработени на базата на: 1) Проучването на литературата и чуждестранния опит, довели до извеждането на четири взаимосвързани елемента, които следва да бъдат отчетени в насоките за усъвършенстване на УВД – структура на ВД, ключови стопански процеси във ВД, взаимоотношения между участниците и управленски интеграционни механизми [6, 2000, с. 337-345; 8, 2001, с. 101-106; 9, 2003; 10, 2002, с. 24; 11, 2000, с. 59-79; 13, 2001, с. 418-434]. 2) Оценката на особеностите на приложението на УВД в българската стопанска практика, която разкри практиките, в чието приложение българските организации изостават от чуждестранните, както и обичайната последователност в използването на специфичните интеграционни механизми. 3) Зависимостта между приложението на практиките на УВД и резултатите от дейността, чрез която се идентифицираха онези управленски механизми, които влияят в най-висока степен върху определени измерения на конкурентоспособността и ефективността. Всичко това допринесе за разработването на адаптирани за българските условия насоки за усъвършенстване на УВД, които включват 8 стъпки (фигура 1) и подпомагат мениджърите в концептуализирането на пътя, който ръководената от тях организация трябва да извърви, за да се реализират по-високи резултати от дейността посредством постигането на интеграция на ВД. Първите две стъпки са свързани с проектирането на веригата и въпреки че приложението на обозначените в тях практики не са предмет на емпиричното изследване (както и последния етап), тяхното включване в модела е уместно от гледна точка на осигуряването на систематичност и завършеност на предлаганите насоки. Останалите стъпки (от 3 до 7) са свързани с интеграцията и управление на дейностите във ВД.

Стъпка 1. Разбиране на структурата на ВД и разпределението на дейностите в нея.

Разбирането на структурните характеристики на най-важната ВД за организацията

става чрез такива управленски техники като представянето ѝ във вид на „карта“ и разработването на схема на ключовите стопански процеси в нея. Под „важна“ се разбира „онази верига и свързаните с нея



Фигура 1. Насоки за усъвършенстване на УВД

процеси, доставчици и клиенти, които предоставят най-голям потенциал за постигането на конкурентно предимство..." [10, 2002, с. 40]. Най-напред е необходимо да се разбере настоящата структура и разпределение на дейностите. За тази цел може да се приложи подход, състоящ се от следната последователност от дейности:

1. Дефиниране на основните участници във веригата.

При по-сложни вериги на доставките, където е трудно да бъдат показани всички участници в нея, може да се наложи тяхното агрегиране в основни типове [8, 2001, с. 101]. Желателно е да бъде отразена и вътрешната ВД, т.е. различните функции, отдели или индивиди в организацията, които участват или влияят върху процеса на създаване на стойност. При определянето на структурата на външната ВД се отразяват броят на нивата в нея, както и броят на участниците във всяко ниво или типовете участници при по-сложните вериги.

2. Определяне на осигуряваната от веригата стойност за потребителя и ролята на всеки участник за нейното постигане.

Стойността, предлагана от цялата верига, предопределя онова измерение на конкурентоспособността, допринасящо за успеха или неуспеха на веригата в настоящия ѝ вид и степен на интегрираност. Формулирането на приноса на участниците, определящ тяхната роля във веригата, се извършва чрез детайлен анализ на онези част от тяхната дейност, която повишава конкурентоспособността по отношение на избраното измерение. Например, ако конкурентното оръжие за даден продукт е качеството, анализът следва да определи онези участници във веригата, които в най-висока степен допринасят за високото качество, или пък участниците, които

обуславят неговото влошаване. Този анализ би могъл да се извърши само при наличието на желание от страна на организациите да предоставят необходимата за целта информация. Така ръководителите започват по-ясно да разбират ролята на тяхната организация във ВД, да преоценяват възприетата стратегия, както и къде във веригата се намира ключовият фактор за успех и кой участник има водеща роля в неговото постигане.

3. Определяне на процесите, които в най-голяма степен допринасят за предоставянето на стойността, и описание на дейностите в тях чрез съставянето на детайлна схема на процесите.

Най-важните стопански процеси могат да бъдат: управление на взаимоотношенията с клиентите, управление на обслужването на клиентите, управление на търсенето, изпълнение на поръчките, управление на запасите; снабдяване, развитие и внедряване на нови продукти, управление на обратния поток или групи специфични за отделните организации процеси. При описанието на процесите дейностите в тях трябва да бъдат определени с голяма достоверност, за което е необходима помощта и на останалите участници във веригата. Възможно е да се включи и допълнителна информация, като информационни потоци, необходимо време за осъществяването на отделните дейности, изминатото разстояние, необходими ресурси и др. Детайлният анализ на процесите позволява да се открият дейностите, които не добавят стойност, или онези, които се дублират от отделни индивиди в организацията или участници във веригата, като така се предоставя възможност да се опростят процесите и съответно да се намалят разходите за тяхното осъществяване.

Резултатът в края на тази стъпка трябва да бъде идентифициране на участниците

във Веригата, които имат най-голям потенциал да допринесат за успеха на УВД. Тук също трябва ясно да се разбере нужно ли е да се внесат промени и какви в предлаганата стойност, както и какви роли трябва да се изпълняват във Веригата, за да се осигури новоформулираната стойност. Съответно се дефинират и онези процеси, които са решаващи за нейното създаване и предоставяне на потребителите.

Стъпка 2. Определяне на ролята на организацията във ВД.

На този етап се преоценяват дейностите, които извършва организацията от гледна точка на цялата ВД в следната последователност:

1) *Идентифициране на компетенциите на организацията чрез оценка на съответствието между стойността, която тя предоставя, и тази, която се изисква от гледна точка на веригата* [8, 2001, с. 103]. При наличието на голямо несъответствие може да се постави под въпрос нейното участие в конкретната верига и да се оценят алтернативите за включването ѝ в по-подходяща.

2) *Предоставяне на някои неефективни дейности за изпълнение от външни организации*, които вече са участници във Веригата или могат да бъдат привлечени като нови.

На тази база може да се извърши преразпределение на ролите чрез точна оценка на компетенциите на участниците. При анализа е необходимо да се съблюдава един от основните принципи, въз основа на които УВД допринася за повишаване на конкурентоспособността, а именно отстраняване на дейностите, които не добавят стойност. Това може да доведе до намаляване на фазите на създаване на стойността (вследствие на по-добрата комуникация и координация между

вете за суровини или готови продукти може да се окажат излишни) или до преобразуване на веригата, като се заместят една или няколко фази с друга по-ефективна дейност (традиционните посредници да се заменят с нови: логистични или информационно-технологични организации). Чрез елиминирането на дейностите, които не добавят стойност, се минимизира и времето, когато не се създава стойност. Увеличаването или намаляването на броя на доставчиците и/или клиентите ще повлияе на структурата на ВД, която може да стане по-дълга или по-широка (съответно по-къса или по-тясна).

3) *Определяне на процесите, които ще се обвързват с основните участници*, и по-конкретно кои вътрешни процеси могат да разширят обхвата си в цялата верига, като се интегрират дейностите, съставляващи съответния процес от двете страни на връзката. Именно тази интеграция между дейностите представлява основното средство за функциониране на ВД като едно цяло. Броят на процесите, подлежащи на интеграция, не е точно определен. В някои случаи може да е подходящо да се обвърже само един процес, а в други случаи – да се обвържат няколко или всички ключови стопански процеси.

Стъпка 3. Интегриране на дейностите, изпълнявани от отделните функционални области в организацията.

Проведеното изследване разкри, че постигането на висока степен на вътрешнофирмена интеграция влияе положително върху цената и качеството на продуктите и върху рентабилността на активите. Следователно организации, които искат да постигнат добри резултати в тези направления, следва да интегрират по-голям брой логистични дейности, да инвестират в информационни технологии и системи, предоставящи възможност за по-

Висока степен на интеграция, и да осигуряват приноса на всички области във фирменото управление за повишаване на качеството и намаляване на разходите чрез синхронизиране на целите и показателите и подобряване на координацията. Помощно средство при определянето на приоритетите за интеграция е придържането към следните насоки:

1) *Разработване на схеми на процесите в самата организация.*

2) *Опростяване на процесите чрез елиминирание на ненужните или дублирани дейности в организацията.* Полезно е създаването на междофункционални екипи, които възприемат по-широк общосистемен подход при решаването на проблемите.

3) *Създаване на условия за координация на дейностите по управление на материалните потоци между отделните организационни звена и формулиране на съпоставими цели и показатели.*

Изследването показва голямото значение на тази практика за такива измерения на конкурентоспособността като цена, качество, бързина и надеждност на доставките и обслужването, което прави необходимо нейното приложение в практиката. Взаимовръзките между областите на фирменото управление отразяват нуждата да се координират дейностите, свързани с осъществяването на материалните потоци. Така например навременната доставка за крайния потребител при производството по поръчка често е свързана със свършена координация на дейностите между почти всички области. Способността да се координират взаимовръзките намалява разходите и създава възможности за диференциация.

4) *Изискването за координация на дейностите е необходимо, за да се извърши икономическото оптимизиране на последователните дейности с цел да се отрази влиянието на взаимовръзките между тях върху резултатите от дейността на организацията като цяло.*

Подходящо е да се възприеме общосистемният подход, върху който се базира анализът на общите логистични разходи и концепцията за взаимозависимостта на логистичните разходи. Организационното обособяване на логистичните дейности в отделно звено улеснява значително приложението на общосистемния подход.

5) *Чрез координацията и оптимизацията се извършва интегрирането на различните логистични дейности в една обща система с цел постигане на най-малки разходи на време и ресурси и повишаване удовлетвореността на клиентите.*

Интеграцията на фирмено равнище може да се постигне, както подчертахме, само ако функционалните области на фирменото управление имат синхронизирани цели и стратегии, съвместими показатели за измерване на дейността и общо разбиране на мисията и стратегическите цели на организацията. Интеграцията е необходимо да се основава и на принципа на непрекъснатото усъвършенстване, като крайната цел е елиминиране на загубите на време и ресурси и идеална синхронизация между дейностите.

Стъпка 4. Изграждане на подходящи взаимоотношения с основните клиенти.

Една типична организация има множество взаимоотношения с клиенти и доставчици и е невъзможно всички да участват в интеграцията на ВД. Беше разкрито, че изследваните организации започват интеграционните усилия най-напред с клиентите. Изграждането на подходящи взаимоотношения първо с

клиентите е обосновано, поне от маркетингова гледна точка, и може да се осъществи чрез следните стъпки:

1) *Класифициране на клиентите на основата на относителното им значение за дългосрочния успех на компанията.*

Не е ефективно да се осигурят еднакво високи нива на предлаганата стойност или пък индивидуализирани такива за всичките клиенти. Преходните етапи следва да подпомогнат определянето на клиентите, които си заслужава да бъдат удовлетворявани във висока степен, продуктите и услугите, изисквани от тях, стойността, която да бъде създадена от организацията и от останалите участници във веригата. Привеждането на ключовите компетенции на организацията в съответствие с водещите фактори за успех на нейните най-важни клиенти е необходимо условие за постигането на интеграция на ВД [8, 2001, с. 103].

2) *Внедряване на някои интеграционни практики най-напред в оперативен план, което се оказва предпочитан от изследваните организации подход.*

Тези практики са свързани с определянето на съпоставими оперативни цели и съответно на дейностите, които трябва да бъдат предприети, за да се реализират, и които могат да бъдат насочени например към скъсяване на времето за административно обработване на поръчките, повишаване на бързината и надеждността на доставките чрез съвместна преоценка на превозвача, премахване на излишните или губилни дейности при изпращането или приемането на доставката от двете страни на връзката. Целта тук е да се апробират някои интеграционни практики, чието внедряване не е свързано със значителен риск и ресурси и в същото време създава предпоставки за из-

граждането на доверие и засилване на връзките между организациите – необходимо условие за внедряването на интеграционните механизми, характерни за по-късните етапи на сътрудничество.

3) *Развиване на стабилни и ефективни взаимоотношения с клиентите, без които усилията да се управляват потоците от материали и информация биха останали безрезултатни.*

Както беше показано в изследването, изграждането на взаимоотношения на доверие и сътрудничество влияе положително върху бързината и надеждността на доставките, гъвкавостта и обслужването. Съществено значение в тази посока представлява приложението в практиката на концепцията за „управление на взаимоотношенията с клиентите“ (CRM – Customer Relationship Management), насочваща вниманието на организациите към основните клиенти, на които да се предложи най-висока стойност, превръщайки ги по този начин в преференциални клиенти с разрешен достъп до технологични ресурси, материали в периоди на недостиг и т.н.

4) *За сравнително важни клиенти, с които не би следвало да се споделят ресурси и знания, е подходящо поддържането на стабилни взаимоотношения, които са от взаимна полза.*

Целта тук е да се постигнат високи нива на удовлетвореност чрез задоволяване на най-важните техни нужди. С времето някои от тях могат да станат лидери на своите пазари и така да се превърнат във високо ценени партньори.

5) *Установяване на политики, които ефективно да обслужват взаимоотношенията с клиентите, чиито покупки са редки и в недостатъчно големи обеми.*

Целта трябва да бъде постигането на високи нива на стандартизирано обслужване. Въпреки че тези клиенти често са разглеждани като маловажни, те биха могли да бъдат твърде печеливши като група и някои от тях може в бъдеще да се превърнат в лидери в отрасъла.

Стъпка 5. Изграждане на подходящи взаимоотношения с основните доставчици.

Възможно е интеграцията с доставчиците да предхожда тази с клиентите, особено когато организацията има дългосрочни взаимоотношения с някои от тях. Тогава такива подходи, като „точно на време“, електронен обмен на данни и „запаси, управлявани от доставчиците“ (Vendor Managed Inventory), могат бързо да бъдат внедрени сред тези доставчици. Моделът, който трябва да се следва при доставчиците, е същият както при клиентите:

1) *Класифициране на доставчиците.* Най-важните доставчици трябва да бъдат тези с относително най-голямо значение за функционирането на веригата като цяло, което предполага ясно разбиране на резултатите от дейността на доставчиците, измерени с подходящи показатели (качество, доставки, технология, потенциал за растеж). Тази оценка е основен фактор при определянето на типа взаимоотношения, които следва да се развият.

2) *Както при клиентите, и тук е препоръчително внедряването на интеграционни практики първо в оперативен план с цел развитие на доверие между организацията, което е основната движеща сила във взаимоотношенията на сътрудничество, най-вече неформалното. Неформалното сътрудничество често започва и се развива между хората, които пряко участват в дейностите, подлежащи на обвързване в оперативен*

план, на основата на техните персонални контакти. Развитието на доверие предполага, че двете страни са готови да предприемат действия, надвишаващи очакванията на партньора, като например подобряване на качеството, предлагане на преференциално отношение или помощ при наличието на необходимост.

3) *Използване на активен подход за подобряване на взаимоотношенията с най-важните доставчици.* Това е свързано с редица предимства не само с оглед намаляване на разходите за материали, но и подобряване на гъвкавостта и бързината на доставките. Нещо повече, доставчиците могат да се превърнат във важен източник на иновации и оригинални идеи, което оправдава тяхното включване в процеса на развитие на нови продукти още в ранните етапи на проектиране. Постигането на синергия с най-важните доставчици се основава на дългосрочни стратегически решения, фокусирани върху синхронизиране на стратегиите за максимално използване на техните специфични знания.

Взаимоотношенията, основани на доверие, се превръщат в неосезаемо предимство и тяхното управление добавя специфичен нюанс в УВД, освен неговото разглеждане от чисто логистична гледна точка. Изграждането на стабилни междудфирмени взаимоотношения на сътрудничество влияе върху приложението на управленските механизми за интегрирано управление на материалните и информационни потоци във ВД, тъй като е предпоставка за обмена на информация, разработването на планове за производство и доставка, съвместното развитие на нови продукти и реструктурирането на дейностите.

4) *Установяване на ефективни политики спрямо важните, но не критични доставчи-*

ци. При тях могат да възникнат нови технологии и процеси, които радикално да променят пазарната сила на участниците във веригата или източника на нейната конкурентоспособност [8, 2001, с. 104]. Поддържането на подходящи взаимоотношения с останалите доставчици е важна способност, която също следва да се развие при УВД, тъй като техният принос, макар и малък, е негелим от процеса на създаването на стойност във веригата.

Стъпка 6. Внедряване на практики, които интегрират материалните и информационни потоци.

На този етап акцентът изцяло пада върху управлението на ефективната интеграция. Оценката на зависимостта между УВД и резултатите от дейността на изследваните организации разкри, че някои измерения на конкурентоспособността, като доставка, гъвкавост и обслужване, зависят много повече от съвместните усилия на участниците във веригата, отколкото от чисто вътрешнофирмените способности. Нещо повече, беше доказано, че предприятията могат да постигнат подобрене на рентабилността на активите, като разширят управлението на материалните и информационни потоци отвъд фирмените граници и изградят взаимоотношения на сътрудничество не само с преките си доставчици и клиенти, но и с тези от 2-ро и по-високи нива. Ето защо организации, които искат да развият способности за осигуряване на бърза и надеждна доставка, високо обслужване и по-голяма гъвкавост и да повишат рентабилността на активите си, трябва да прилагат добрите практики за външнофирмена интеграция. Желателно е преди внедряването на интеграционните механизми да се определят вътрешните и външните фактори, които ги възпрепятстват, и след това да се потърсят възможности за подобрения. Разработените специфични програ-

ми следва да бъдат внедрени най-напред като пилотни проекти с онези основни доставчици или клиенти, с които вече има изградено доверие. Препоръчително е приложението на тези механизми да се извърши, като се вземат предвид следните препоръки:

1) *Интеграцията във ВД трябва да започне с определянето на общо виждане за мисията на веригата и формулирането на съпоставими цели, които да насочват и мотивират интеграционното поведение.* Формирането на това виждане трябва да се основава на разбирането на предлаганата стойност за потребителите. Мисията и целите се определят от високите управленски нива на участващите във веригата организации, но те трябва да станат достояние на целия персонал и да намерят отражение върху конкретните задължения на всеки. Необходимо е популяризирането на мисията и целите да обхване и персонала на всички основни организации от веригата, които участват в интеграционните усилия.

2) *Повишаване на честотата на комуникацията с основните клиенти и доставчици и разширяване на съдържанието на обменяната информация.* Изследването подчерта безусловното значение на характеристиките на споделяната информация за интеграцията на ВД и резултатите от дейността на организациите. Организациите могат да споделят различни видове производствени и прогнозни данни, в това число и планови графици на равнище продукт или компоненти, както и материали и информация за търсенето, което подпомага планирането на капацитета и потребностите от запаси и човешки ресурси. Може да се споделя и информация за разходите, за да се идентифицират дейностите, които не добавят стойност, а повишават разходите (например брак, излишни запаси, преработване и др.), които могат да бъдат намалени посредством съвместни усилия.

Тук е необходимо да се подчертае, че връзките между дейностите на отделните участници във веригата се развиват не само посредством процеса на обмен на информация и знания, а също така и посредством процеса на адаптация, която обхваща логистични, технически, юридически и административни елементи, включително и личните взаимоотношения между индивидите. Процесът на адаптация засилва връзките между страните и може да включва взаимното модифициране на продуктите, логистичната технология (транспортна, складово-манипулационна, за опаковка, етикетировка, маркировка и др.), административните системи и производствените процеси, за да се постигне по-ефективно използване на ресурсите. Ръководни лица, логистици и инженери от доставящата организация могат да извършат посещения при клиента с цел да се обмислят възможни подобрения в продуктите и процесите, които да ускорят движението на материалния поток и/или да намалят свързаните с него разходи. Организациите трябва да преразгледат общите дейности като управление на запасите и обработване на поръчките. Тук следва да се отговори на такива въпроси като: къде трябва да бъдат разположени запасите, кои са подходящите нива на запасите и кой участник във веригата има компетенциите да ги управлява.

3) *Използване и обмен на съвместими показатели за измерване на резултатите от дейността, които да гарантират, че всички участници осъществяват дейността си спрямо формулираните цели.* Тази практика оказва най-голямо влияние върху бързината и надеждността на доставките сред изследваните организации. Очевидно, за да могат да се постигнат тези времевоориентирани предимства, управленските решения трябва да се основават на обективна информация за резултатите, която да се споделя с основните партньори от веригата. В идеалния

случай тази информация трябва да покрива всички области, които могат да бъдат измерени количествено във вид на показатели, като например равнище на запасите, време на изпълнение на дейностите, съставляващи един цялостен процес, нива на обслужване на клиентите, продажби, пазарен дял, разходи, качество и др. Добре разработените показатели формират основа за разбиране на ВД, влияят върху управленските решения в нея и осигуряват информация относно резултатите от съвместните усилия на участниците във веригата.

Концепцията за УВД изисква по-скоро измерване на резултатите от функционирането на цялата верига, които са следствие на интеграционните усилия, а не само на отделните нейни участници [5, 2000, с. 75-94]. Това включва оценка на широк кръг от явления, показателни за цялостното представяне на веригата, като например измерването на: промените както на средното равнище на запасите, така и на тяхната обращаемост във веригата; времето за развитие и въвеждане на нови продукти; дела на безпогрешно изпълнените поръчки; времето от заплащането на материалите до получаването на парите от клиентите; времето за реагиране на ВД към промени в търсенето; общите разходи във веригата; способността на веригата да отговаря на спешни нужди на крайните потребители и да се приспособява към промените в търсенето и др. Изброевите показатели, както се вижда, са ориентирани към ключовите стопански процеси и изискват възприемането на процесноориентиран управленски подход, както и по-висока степен на информационен обмен между участниците.

4) *Използване на подходящи методи за комуникация и включване на повече участници в комуникационния обмен за интеграцията на ВД.* Български организации, които при-

лагат тези две практики, се отличават с висока гъвкавост, бързина и надеждност на доставките и подобрена рентабилност на активите. Ето защо предприятията, които се стремят да постигнат подобрения в тези области, трябва да използват такива методи на комуникация като провеждане на работни срещи, които разкриват плановете на организацията, срещи между персонала от всички фирмени равнища и функционални области, както и изграждането на съвместни екипи за продукти или процеси. Възможно е и провеждането на редовни заседания на съвети по УВД, които включват представители на всички основни участници във веригата. Те имат за цел да търсят и осъществяват промени в политиките и информационните системи, които биха намалили разходите във веригата и премахнали дейностите, не добавящи стойност. Формирането на междофункционални и междуфирмени екипи за управлението на един процес или проект е едно от най-често използваните средства за УВД в развитите страни.

Стъпка 7. Изграждане на подходяща информационно-технологична инфраструктура.

Беше разкрито, че инвестирането на ресурси в информационни системи, които интегрират вътрешнофирмените дейности, влияе положително върху всички измерения на резултатите от дейността, а инвестициите в съвместими за участниците във веригата информационни технологии се отразяват благоприятно на гъвкавостта, пазарния дял, печалбата и рентабилността. Информационните технологии и системи автоматизират процесите и подпомагат вземането на управленски решения, както и премахват свързаното с липсата на подходяща информация разрастване на времената за осъществяване на процесите. Приложението на информационните технологии в комуникацията позволява на представите-

лите на различните функционални области и организации да участват заедно в координирането на операциите и разрешаването на проблемите.

Информационните системи, които се внедряват в самата организация, както и между нея и партньорите ѝ, са последният елемент от интегрирането на ВД. Само след ясното дефиниране на структурата, процесите, взаимоотношенията с основните партньори, както и прилаганите механизми за интеграция, може да се обърне внимание на избора, внедряването и използването на подходящите информационни технологии. Тъй като те са средство за постигане на интеграцията, основната цел е да бъдат използвани в подкрепа на стопанските процеси, които вече са преминали етапа на усъвършенстване [10, 2002].

Тъй като съществуват множество алтернативи, както стандартизирани софтуерни продукти, така и възможности за разработване на индивидуализирани системи, техният анализ и избор трябва да се основават на изискванията, които налагат процесите и потребностите на участниците. Може да се изберат софтуерни продукти за информационен обмен във ВД, разработвани от специализирани информационно-технологични компании, както и решения, предлагани от основните доставчици на ERP системата (SAP, Oracle). Повечето компании в чуждестранната практика, които търсят информационна прозрачност във веригата, закупуват такива специализирани софтуерни системи и изграждат дългосрочни взаимоотношения с техния доставчик. Пилотните проекти в тази област са начин да се реализират подобрения за относително кратко време, да се тестват някои технологични схеми и да се избегне рискът от евентуален провал при внедряването на големи всеобхватни проекти.

Стъпка 8. Периодична преоценка и непрекъснати подобрения.

УВД изисква бързо приспособяване към динамика на пазарните и конкурентни условия, тъй като неочаквани промени в средата могат да наложат преоценка на настоящите партньорските взаимоотношения, някои от които може да се окажат неоптимални с оглед на новите условия, и това да доведе до структурни промени във веригата. За да се осигури тази гъвкавост, е необходимо следното:

1) *Формализирани периодични оценки на средата, равнището на технологиите или промените в отрасъла.* Тези оценки могат да включват и извършването на контролно сравнение с лидерите в приложението на практиките по УВД, преразглеждане на алтернативите за вериги на доставки и балансиране на краткосрочните и дългосрочни интереси на организацията с тези на нейните основни клиенти и доставчици [8, 2001, с. 104].

2) *Стремеж към непрекъснати подобрения, които трябва да предоставя поле за изява на креативността на всички участници във ВД.* Това може да стане например чрез формализирани програми, които, от една страна, да насърчават екипния подход при управлението на процесите във ВД, и от друга, да предоставят възможности и мотивация за удовлетворяване на специфичните интереси на членовете на екипа. В духа на концепцията за тотално управление на качеството, хармонираща си с УВД, необходимостта от непрекъснати подобрения трябва да се развива в съзнанието на всички участници във ВД, тъй като винаги съществуват възможности за подобрения, които да доведат до още по-голяма интеграция.

Заключение

Предложените насоки за усъвършенстване на УВД съдържат концепции, които са широки и общи, тъй като всяка верига е уникална и е свързана със специфични възможности, предизвикателства и потенциални конфликти. Въпреки че повечето концепции изглеждат очевидни, те невинаги лесно се прилагат, но все пак представляват приемлива съвкупност от базови правила за прилагането на УВД, които осигуряват опорна точка за всяка организация, която възнамерява да предприеме стратегическа инициатива в тази насока. Тя трябва да има готовност да си сътрудничи, да подобрява взаимоотношенията и да разрешава проблемите със своите основни партньори. Насоките биха могли да подпомогнат мениджърите при избора на партньори и управление на веригата по начин, който да повиши конкурентоспособността на веригата, тъй като се основават на доказания факт, че интеграцията на ВД води до по-високи резултати от дейността на организациите.

Литература

1. Раковска, М., Интеграция на дейностите във вътрешнофирмената верига на доставките в българската стопанска практика – В: П. Димитров (ред.) Логистиката в националното стопанство и фирмата. С., ИБИС, 2004, с. 215-227.
2. Раковска, М., Управление на материалните и информационни потоци във веригата на доставките – В: П. Димитров (ред.) Логистиката в действие. ИБИС, 2005, с. 24-37.
3. Раковска, М., Моделът на приложение на управлението на веригата на доставките в българската стопанска практика, сп. „Икономически алтернативи“, бр. 5, 2007, с. 62-76.

4. Bowersox, D., D. Closs and T. Stank, Ten Mega-trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 2, 2000, pp. 1-17.
5. Brewer, P. and T. Speh, Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, 2000, pp. 75-94.
6. Childerhouse, P. and D. Towill, Engineering Supply Chains to Match customer Requirements, *Logistics Information Systems*, Vol. 13, No. 6, 2000, pp. 337-345.
7. Croom, S., P. Romano and M. Giannakis, Supply Chain Management: an Analytical Framework for Critical Literature Review, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, 2000, pp. 67-83.
8. Fawcett, S. and G. Magnan, Achieving World-Class Supply Chain Alignment: Benefits, Barriers, and Bridges, *Center for Advanced Purchasing Studies*, 2001.
9. Fox, M. L., *Charting the Course to Successful Supply Chain Management*, Ascet, Volume 1, 2003.
10. Handfield, R. and E. Nichols, *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*, Prentice Hall, 2002.
11. Lambert, D. and J. Stock, *Strategic Logistics Management*, 4th Edition, IRWIN, 2000.
12. Mentzer, J., W. DeWitt, J. Keebler, S. Min, N. Nix, C. Smith, Z. Zacharia, Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 1-24.
13. Schary, P. and T. Larsen, *Managing the Global Supply Chain*. Copenhagen Business School Press, 2000, pp. 418-434.
14. Spekman, R., J. Kamauff, N. Myhr, An Empirical Investigation into Supply Chain Management. A Perspective on Partnerships, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 28, No. 8, 1998, pp. 630-650. **VIA**