

Доц. д-р Мирослава Раковска*

ОЦЕНКА НА ДИСТРИБУЦИЯТА И ОБСЛУЖВАНЕТО НА КЛИЕНТИТЕ В ЛОГИСТИЧНИТЕ СИСТЕМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ

Разкрити са характерните особености и проблемите в дистрибуцията и обслужването на клиентите в производствените предприятия в България и са очертани резервите за усъвършенстване. Анализирани са различни измерения на тези области по показатели, изчислени на базата на емпирични данни. Проучено е влиянието на големината на предприятията върху практиките в дистрибуцията и обслужването, като са изведени онези от тях, които са положително свързани с конкурентоспособността. Изследването разкрива, че производствените фирми в България най-общо прилагат световните практики в дистрибуцията и обслужването на клиентите, но е налице и изоставане в някои области. Ето защо са необходими подобрения от страна на малките и средните предприятия, насочени към разработването на логистична стратегия, съобразена с продуктите и пазара, както и формулиране и внедряване на дистрибуционна политика, предлагаща диференцирано обслужване за различни групи клиенти с оглед оптимизиране на разходите.

JEL: M110; M190

Логистиката придобива все по-голямо значение в съвременния динамичен и глобализиран свят, тъй като посредством ефективното управление на материалните и свързаните с тях информационни потоци допринася за повишаването на конкурентоспособността. Изхождайки от последователността на движението на материалните потоци от гледна точка на едно производствено предприятие, важен елемент на логистичната система е дистрибуцията, която следва производствените операции и снабдяването. В ролята си на последна фаза в това движение тя има ключов принос за удовлетворяването на клиентите по отношение на изискванията им за бързина, надеждност и гъвкавост на доставките, а също и за намаляване на общите логистични разходи. Краен резултат от осъществяваните логистични дейности в дистрибуцията, без да се подценява и тяхната роля в снабдяването и операциите, са предоставяните нива на обслужване на клиентите. Целта тук е да се разкрият особеностите на дистрибуцията и обслужването на клиентите в производствените предприятия в България, да се проучи влиянието на големината на предприятията върху прилаганите практики, както и да се изведат онези практики, които са положително свързани с конкурентоспособността с оглед очертаване на резервите за подобряване.

* УНСС, катедра „Логистика“, mirar@unwe.bg

Място и роля на дистрибуцията и логистичното обслужване на клиентите във фирменото управление

Изследванията на процеси, пряко засягащи клиентите, преобладаващо са фокусирани върху *дистрибуцията*. Те осигуряват свидетелства за значението на тази фаза в логистичния цикъл за удовлетвореността на клиентите и за фирмената ефективност (Stewart, 1995). Като краен етап в движението на материалните потоци тя е ключова стратегическа променлива в управлението на логистичните системи на предприятията и притежава нарастващ потенциал за постигане на конкурентни предимства. Всяка грешка в управлението ѝ е предпоставка за влошаване на връзките между производството и пазара, за повишаване на разходите и намаляване на приходите. Управлението на дистрибуцията най-общо се определя като осигуряване на надежден и ефективен поток и съхранение на продукти с оглед удовлетворяване изискванията на клиентите (Bowersox, Closs and Cooper, 2007, p. 22). Неговата основна цел е да се изгради връзка между вътрешните производствени операции на предприятието и клиентите (Williamson, Spitzer and Bloomberg, 1990), т.е. основен фокус на дистрибуцията е управлението на изходящите материални и свързани с тях потоци.

Една от ключовите управленски области в дистрибуцията е изборът на дистрибуционни канали, които се формират от съвкупност от фирми или отделни лица, осъществяващи разпределението на продуктите от мястото на производство до мястото на потребление. Според типа на изпълняваните дейности каналите на дистрибуция се разделят на канали на продажбите (определяни често в литературата като търговски, маркетингови, транзакционни, управленски) и физически дистрибуционни канали. Каналът на продажбите засяга нефизическите аспекти на продуктовото разпределение от производителя до потребителя като водене на преговори, покупко-продажба на продуктите, прехвърляне на собствеността върху тях при придвижването им в дистрибуционната система (Rushton, Croucher and Baker, 2010, p. 50). Терминът „физически дистрибуционни канали“ се използва, за да се опишат методите и средствата, посредством които продукт или група продукти физически се придвижват и разпределят от мястото на производство до мястото, където се осигурява наличността им за крайния потребител (магазин, завод, дома на потребителя).

Проектирането на физически дистрибуционни канали, които да удовлетворяват очакванията на клиентите, трябва да отговаря на три критерия: бърза реакция, възможност за избор на продукти и обслужване (Heizer and Render, 2014, p. 483). В литературата се открояват два типа решения, които определят структурата на дистрибуционния канал (Robinson and Satterfield, 1990; Димитров и кол., 2010). Първият засяга дистрибуционната мрежа (решения за брой и териториално разположение на складове, дистрибуционни центрове), а вторият - транспорта (решения за вида му, собствен/нает транспорт и др.). Тези два типа решения показват, че важни ключови аспекти на физическата дистрибуция са складирането и управлението на транспорта, които се фокусират

върху дейностите, свързани с ефективното съхранение и движение на продуктите. Посредством правилното месторазполагане на звената в мрежата, умелото управление на запасите в тях и на транспортните връзки помежду им се осигурява наличността на продуктите където и когато са необходими. Не бива обаче да се подценява и значението на други дейности, които се осъществяват при физическата дистрибуция като управление на запасите, обработване на поръчки, опаковане и етикетиране, манипулиране на продуктите и т.н. Много автори са изучавали в детайли тези дейности и доказват тяхното положително влияние върху фирмената ефективност (вж. например Williamson et al., 1990; Baker, 2008).

Един от важните управленски въпроси, които възникват и при физическите, и при каналите на продажбите, е дали продуктът да се трансферира пряко на клиентите, или да се използват посредници. Разнообразието от посредници, ангажирани в обслужването на дистрибуционния процес, предлага редица предимства от гледна точка на тяхната тясна специализация, по-добро познаване на пазарите и поведението на потребителите. В литературата отдавна са оценени високо непреките канали за физическа дистрибуция с междинни звена за съхранение и преразпределение и е посочено, че те водят до по-добро обслужване на клиентите. Coyle et al. (2013, p. 466) дефинират и други техни роли като:

- преодоляване на предизвикателства (например балансиране на търсенето и предлагането при производството на сезонни стоки, защита срещу несигурност и рискови ситуации);
- подкрепа на други процеси (например нуждите на производството от увеличаване на производствената партида и намаляване на производствените разходи);
- реализиране на икономии от мащаба (транспортни икономии чрез максимално използване на капацитета на транспортните средства).

Други съществени предимства от използването на посредници са свързани с намаляване на времето и разходите за извършването на нетипични дейности и съсредоточаване върху ключовите фирмени компетенции.

При изпълнение на функциите по физическа дистрибуция могат да се използват посредници с тясна специализация в предоставянето на логистични услуги. Поради нарастването на логистичните разходи като резултат от глобализацията на стопанските дейности много предприятия взимат решения за възлагане на част от логистичните си дейности (най-вече транспорта и складирането) на външни фирми (Corasino, 1997). Така преминаването от самостоятелно изпълнение на дейностите в логистиката към използване на услугите на логистични фирми (логистичен аутсорсинг) се превръща във важна тенденция със значим ефект върху конфигурирането на логистичната система, в т.ч. и на дистрибуционните канали.

Въпреки изброените предимства включването на посредници в дистрибуционните канали има и своите недостатъци: загуба на пряк контрол върху дис-

трибуцията; недобра комуникация с посредниците и липса на информираност по отношение на изискванията на клиентите; риск от влошаване на тяхното обслужване; риск от повишаване на разходите при недостатъчна степен на съвместното им управление с посредника. Ето защо един от съвременните проблеми в дистрибуцията е управлението на взаимоотношенията с посредниците, които са преки клиенти на производителите. Според Williamson et al. (1990) взаимоотношенията с клиентите са част от фирмената изходяща логистика, която включва и физическата дистрибуция на готовата продукция. Сред учените няма единно разбиране за различните форми на взаимодействие с клиентите. Това проличава и във връзка с популярната концепция за управление на взаимоотношенията с тях (Customer relationship management - CRM), която е концептуализирана по различен начин в литературата – като процес, стратегия, философия, способност и технологично средство (Zablah et al., 2004). Организациите изпитват трудности при внедряването на CRM в практиката най-вече поради факта, че тя се възприема от мениджърите като технологично решение и по този начин се пренебрегва стратегическият аспект на развитието и управлението на взаимоотношенията с клиентите в организационен контекст (Rigby et al., 2002). Така възниква опасност от поддържане на краткосрочни взаимоотношения, които водят до нестабилни дистрибуционни канали, лоша координация на дейностите в канала и отсъствие на интеграция за постигане на общи цели.

Дистрибуцията на изходящите материални потоци е обвързана като проблематика с *обслужването на клиентите*, тъй като, ако не функционира ефективно като елемент на логистичната система, води до загуба на клиенти и трудно привличане на нови. Обслужването и неговото качество е предмет на изследване от редица учени, като забележителен принос в тази област е концептуалният модел, предложен от Parasuraman et al. (1985). Обслужването в сферата на физическата дистрибуция обаче е различно от това в сектора на услугите (например банки и застрахователни институции). То засяга продуктите, а не хората, и организацията, която го предоставя, е физически отдалечена от клиента (Bienstock et al., 1997). Нещо повече, за разлика от останалите услуги логистичното обслужване е един вид осезаемо, тъй като намира израз в състоянието и времето на получаване на стоките. То е крайният резултат от функционирането на логистичните системи.

В литературата изследванията на логистичното обслужване на клиентите са много по-малко, отколкото тези за сектора на услугите. Все пак те показват еволюция в отношението към тази проблематика. През 70-те и 80-те години на миналия век логистичното обслужване е имало реактивна роля (като реакция на потребителските оплаквания), но към края на този период учените се обединяват около идеята за добавената стойност. Christopher (1992, р. 16) го определя като осигуряване на времева и пространствена полезност, с което се добавя стойност към основния продукт и така може да се постигне значително диференциране на целия продуктов пакет. Очевидно харак-

теристиките на физическия продукт не са достатъчни, за да се съхрани лоялността на клиентите, и значение придобива целият продуктов пакет, който включва и логистичното обслужване (Kumar and Sharman, 1992). Li и Lee (1994) доказват, че при равни други условия за две конкурентни фирми тази от тях, която предлага по-добро обслужване, има по-голям пазарен дял. Това позволява да се обобщава, че повишаването на нивата на обслужване води и до по-големи приходи за компаниите. Дори и тогава обаче ударението пада върху установяването на вътрешноопределени стандарти на базата на това какво може да направи фирмата, а не какво иска клиентът.

От края на 90-те години изследователи и практики вече признават, че предвиждането и надвишаването на потребителските очаквания по начин, който добавя стойност, е подходът за установяването на трайна конкурентоспособност. Mentzer, Flint and Hult (2001) дефинират логистичното обслужване като отразяване на очакванията на клиентите за различни измерения на обслужването и постигането на висока удовлетвореност като резултат. Авторите смятат, че обслужването се създава на два етапа от процеса на изпълнение на поръчката: Първо, при даването на поръчката клиентът оценява качеството на личния контакт, наличността на продуктите, качеството на предоставяната информация и процедурите по поръчване. Второ, на етапа на получаване на поръчката основните фактори, предизвикващи удовлетвореност у клиента, са точността на поръчката, състоянието и качеството на стоките, както и навременността на доставката.

След 2010 г. логистичното обслужване започва да се възприема като ценен ресурс, чрез който фирмата може да се диференцира и така да се конкурира по-ефективно (Hartmann & Grahl, 2011; Yazdanparast, Manuj & Swartz, 2010). Някои автори отчитат разностранния характер на обслужването и го разглеждат в три аспекта (Coyle et al., 2013, p. 283): като комплекс от дейности, извършвани преди, по време и след продажбата (например предоставяне на информация, обработване на поръчките, замяна на продукти, сервиз, уреждане на рекламации и др.); като показател за дейността на фирмата и като фирмена философия, засягаща всички аспекти на фирмената дейност.

Независимо дали се възприема като дейност, показател, ресурс или философия, учените са единодушни, че логистичното обслужване на клиентите има различни измерения, и редица от тях ги определят и класифицират (вж. например Christopher, 1992; Bookbinder and Lynch, 1997; Bowersox and Closs, 2007). Обичайните измерения най-често са свързани с цикъла на поръчката, например време и надеждност на нейното изпълнение, но от голямо значение са също и гъвкавостта и комуникациите (Emerson and Grimm, 1996). Тази категоризация е полезна, макар и да са налице препокривания и взаимовръзки между измеренията (например между време и комуникации, тъй като последното включва и времето за предоставяне на информация).

Важно за целите на разработването на ефективна политика на обслужване е да се дефинират показатели, които се отнасят до различните му изме-

рения. Често най-същественият елемент на обслужването, който се измерва (комплектност, точност на поръчката, нива на запасите), е наличността на продуктите (Collins et al., 2001). Със също толкова голямо значение е и времето за изпълнение на поръчките (и на различните му елементи). Figueiredo et al. (2003) доказват, че закъснените доставки предизвикват най-силна неудовлетвореност у клиентите. Отчитайки факта, че за да се подобри този елемент на обслужването, е нужно да се повишат инвестициите в запаси в близост до клиентите, се достига до извода, че той представлява отлична възможност за диференциране от конкурентите чрез удовлетворяване на очакванията на клиентите.

Най-голямо признание и приложение в практиката намират показателите, включени в модела SCOR (Supply Chain Operations Reference Model – Референтен модел за управление на веригата на доставките) на Съвета за веригата на доставките (сега част от APICS). Моделът съдържа повече от 150 стандартни показателя за измерване на резултатите от дейностите във веригата на доставките, като голяма част от тях се отнасят до осигуряването ниво на обслужване на клиентите. Стойностите на показателите за обслужване са полезни за съпоставяне не само с минали данни, но и със стойностите на същите показатели за водещи фирми. Например обичайните стойности на показателя „дял на поръчките, изпълнени навреме“, за една типична фирма, произвеждаща потребителски стоки, са 71%, а за водещите компании в този сектор – 98% (Heizer and Render, 2014, p. 487). Фирмите в различните отрасли обикновено познават характерните за съответния отрасъл нива на обслужване. Важно е да се определят не само точните показатели за нивото на обслужване, но и техните целеви стойности, към които компанията трябва да се придържа при изпълнение на логистичните си дейности. Стандартите в практиката често се определят като минимума - например 90% навременни доставки, или като отраслови целеви стандарти - например съответно 97% (вж. Fawcett and Fawcett, 2014, p. 17).

Необходимо е да се вземе предвид обаче, че значението на ползите от отделните елементи на обслужването на клиентите не е едно и също за всички клиенти (Collins et al., 2001). Тъй като техните потребности са различни, не всички клиенти трябва да бъдат обслужвани еднакво. Ето защо редица изследвания показват, че важна първа стъпка за постигането на високи нива на обслужване при оптимални разходи е сегментирането на клиентите на групи (Chen and Bell, 2012; Godsell et al., 2011). Значението на подобно сегментиране се корени в това, че често съществуват възможности за създаване на диференцирано обслужване за отделните сегменти (Christopher, 1992, p. 5). Така изискванията на клиентите за обслужване определят структурата на логистичната система, в т.ч. дистрибуционни канали и месторазположение на заводи.

Значителната роля на дистрибуцията и логистичното обслужване на клиентите във фирменото управление намира израз в множество изследвания от областта на логистиката и управлението на веригата на доставките.

Дистрибуцията влияе пряко на конкурентоспособността посредством ефекта си върху разходите и удовлетвореността на клиентите. Дистрибуционните разходи са високи и достигат до 20% от производствената себестойност (Chopra and Meindl, 2010). Същевременно голяма част от изследванията свидетелстват, че обслужването, създавано като резултат от дистрибуцията, увеличава конкурентоспособността (вж. например Daugherty et al., 1998). Причината за това е, че по-доброто логистично обслужване от страна на доставчиците повишава ефективността на операциите на самите клиенти (Heskett, 1994). Следователно за производителите то може да се превърне в мощен диференциращ фактор в условия на силно конкурентен пазар (Bookbinder and Lynch, 1997).

В обобщение на прегледа на литературата можем да заключим, че разнообразните очаквания на клиентите предполагат изграждането на различни дистрибуционни канали, често включващи редица междинни звена за преразпределение на материалните потоци към клиентите, особено що се отнася до потребителските продукти. Това изисква разполагане на повече складове в близост до купувачите, осигуряване на богат избор от продукти и ползване на доставчици на логистични услуги или преки доставки до по-големите клиенти. Структурата на дистрибуционния канал зависи от поставените цели и от постигането на баланс между разходи и ползи. Ефективното управление на дистрибуцията води до по-кратки и надеждни срокове на доставка, до повишаване на наличността на продуктите и намаление на дистрибуционните разходи, а това рефлектира върху удовлетвореността на клиентите. Изследванията доказват, че на силно конкурентни пазари тези способности подобряват конкурентната позиция на фирмата, което определя значителната роля на дистрибуцията и обслужването на клиентите за фирменото управление.

Проучванията обаче са фокусирани върху дистрибуцията или обслужването, върху конкретни индустрии и продукти и отделни аспекти на конкурентоспособността. Не беше открито изследване, което да разкрива как различни практики в дистрибуцията и фактори, свързани с обслужването на клиентите, въздействат върху цялостното равнище на конкурентоспособност. Ето защо тук целта е да се анализират особеностите на дистрибуцията и обслужването на клиентите в български производствени предприятия и да се тества хипотезата за влиянието на тези области върху тяхната конкурентоспособност, а също и за влиянието на фактора „големина на предприятието“ върху прилаганите практики. Допуска се, че различните по размер предприятия притежават различни ресурси, вкл. знания, умения и способности, което допринася за наличието на съществени различия.

Методика на изследването на дистрибуцията и обслужването на клиентите в българските производствени предприятия

Методиката включва оценка на различни измерения на дистрибуцията и обслужването на клиентите, дискутирани при прегледа на литературата (вж. фиг. 1).

Фигура 1

Изследвани измерения на управлението на дистрибуцията и обслужването на клиентите



Дистрибуция

● *Значение на дистрибуцията за фирменото управление.* То се оценява посредством анализ на фирмените области, нуждаещи се от спешно подобрене. Наред с дистрибуцията са включени и други важни за фирмената конкурентоспособност области като маркетинг и продажби, снабдяване, производство, финанси и счетоводство, проектиране на изделия, транспорт, складиране и др.

● *Канали за дистрибуция.* Чрез по-подробното разглеждане на каналите за дистрибуция може да се определи каква част от продукцията производствените предприятия реализират сами и каква част - чрез посредници. Вниманието се фокусира върху факторите, които най-често влияят върху това решение на управленско ниво. По отношение на физическата дистрибуция се изяснява ползването на склад като междинно звено, а също и степента на реализацията чрез собствен или нает транспорт.

● *Взаимоотношения с клиенти.* Тук оценката е направена, като са изследвани мотивите на клиента за избор на фирмените продукти, а също и продължителността на взаимоотношенията. Колкото по-дълъг е периодът на бизнес-връзките, толкова по-голяма е удовлетвореността на клиента от предоставените продукти.

Обслужване на клиенти

● *Показатели за обслужване на клиентите.* Удовлетворяването на потребителските изисквания по отношение на логистичното обслужване е изключи-

телно трудно, тъй като те са многоаспектни и невинаги са лесно измерими. В изследването са разгледани използваните от предприятията показатели за планиране и оценка на нивото на обслужване на клиенти, както и стойностите на най-значимия от тях - процент на изпълнените поръчки в срок.

● *Причини за проблеми в обслужването.* Посочени са най-честите причини за влошаване на нивата на обслужване, измерени със закъснение на изпълнението на поръчките. Те могат да се коренят в процеса на дистрибуция (например грешки в управлението на доставките), в производството (недостатъчен капацитет на машините, грешки в производствените графици), а също и в снабдяването със суровини и материали (недостиг или проблеми с качеството на материалите).

● *Фактори при определяне на нивото на обслужване.* Разгледано е приложението на политиката за определяне на различни нива на обслужване за различни клиенти с оглед оптимизиране на разходите, както и въздействието върху нивата на обслужване на фактори като обем на поръчаното количество, продължителност на връзката с клиента, предлагани условия от конкуренцията.

Данните са събрани с метода на личното интервю на базата на въпросник, който дава възможност за предоставянето на информация за различни аспекти на логистичните системи в производствените фирми в България.¹ Той се състои от 8 раздела, като за целта на това изследване са използвани главно въпросите от раздел „Дистрибуция“, които са основно затворени, съдържащи петстепенни скали, дихотомни и изискващи предоставянето на числови данни.

При анализа на данните най-напред са оценени измеренията на дистрибуцията и обслужването на базата на едномерни разпределения на променливите. За проучването на статистически значими разлики в средните стойности на променливите между предприятията по големина са използвани непараметричният метод за еднофакторен дисперсионен анализ на Кръскал-Уолис (Kruskal-Wallis) и тестът на Ман-Уитни (Mann-Whitney). За целта са формирани три групи предприятия – микро- и малки, средни и големи. За да се оцени връзката между прилаганите практики и конкурентоспособността, е разработен един показател за конкурентоспособност. Той е изчислен като средна аритметична на оценките по петстепенна скала за позицията на организацията спрямо основните конкуренти в отрасъла по отношение на измеренията на конкурентоспособността (цена, качество, гъвкавост и обслужване). На базата на средната на този показател за цялата извадка предприятия са разделени на

¹ Въпросникът е разработен в рамките на изследване на тема „Развитие на логистиката в българските производствени и търговски предприятия“, финансирано със средства от фонд „Научно-изследователска дейност на Университета за национално и световно стопанство“, и е извършено през периода май 2012 - декември 2014 г. от авторски колектив с ръководител доц. д-р Мирослава Раковска.

такива с висока и с ниска конкурентоспособност. Приложен е t-тестът за оценка на разликата между средните величини при големи извадки (т.е. броят на единиците в тях да е по-голям или равен на 30), като са сравнени средните стойности на показателите за дистрибуция и обслужване за двете групи предприятия.

Изследването използва данни, които са събрани през периода май – юли 2014 г. и са предоставени от един работещ от всяка организация, предимно мениджъри на високо управленско равнище. Те заемат основно длъжности като управители, търговски директори, счетоводители, изпълнителни директори, мениджъри логистика.

Броят на изследваните производствени предприятия е 78, от които 38% са микро- и малки (до 49 заети, като микропредприятията са 6%), 42% - средни (50 - 249 заети) и 20% - големи. По форма на собственост 89% от анкетираните предприятия са частни български, а 9,6% са с чуждестранна собственост. Почти половината (45%) са основани през 90-те години на миналия век, а 16% - преди 1990 г. От тези, които са създадени след 2000 г., само 4,8% са учредени след 2008 г., което дава основание да смятаме, че анкетираните фирми имат натрупан управленски опит.

Тъй като видът на произвежданата продукция оказва влияние върху характеристиките на материалния поток, следователно и върху спецификата на дистрибуцията и обслужването на клиентите, е уместно предприятията да бъдат разгледани и от тази гледна точка. Готовите потребителски стоки са най-широко застъпеният вид продукция за всички фирми (около 48%), следвани от готовата продукция с производствено значение (32%), а останалите са суровини, материали, полуфабрикати, детайли и възли. Изводът, който може да се направи, е, че от гледна точка на позицията, която заемат изследваните фирми във веригата на доставките, най-осезаемо присъствие имат производителите, намиращи се по-близо до крайните клиенти. Това предполага наличие на повече възможности за бърза реакция на техните изисквания.

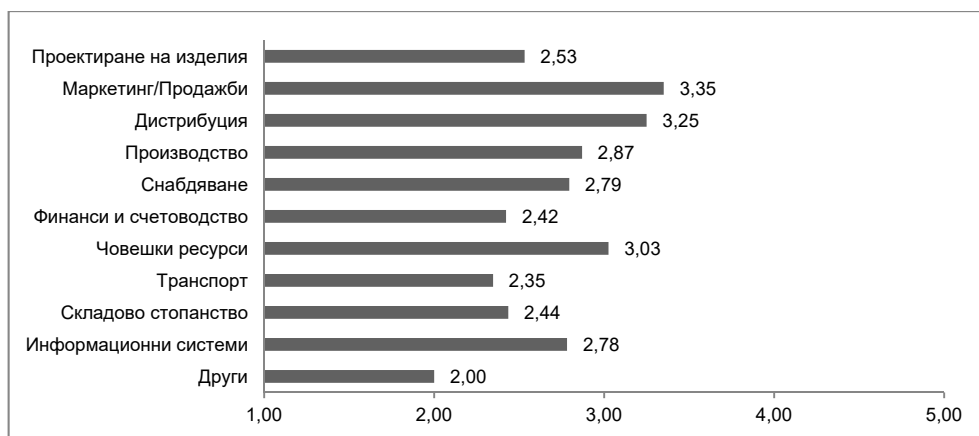
Оценка на дистрибуцията и обслужването на клиентите в производствените предприятия в България

Значение на дистрибуцията за фирменото управление

От общо 10 области на фирмено управление, които се нуждаят от подобрене, дистрибуцията е на второ място, непосредствено след маркетинга и продажбите (фиг. 2). Следващи по значение са човешките ресурси, производството, снабдяването и информационните системи. Високите оценки на необходимостта от подобрене на дистрибуцията наред с маркетинга и продажбите показват, че производствените предприятия смятат, че тези области са важни за конкурентоспособността, тъй като те са в пряко взаимодействие с клиентите.

Фигура 2

Области, които се нуждаят от спешно подобрене

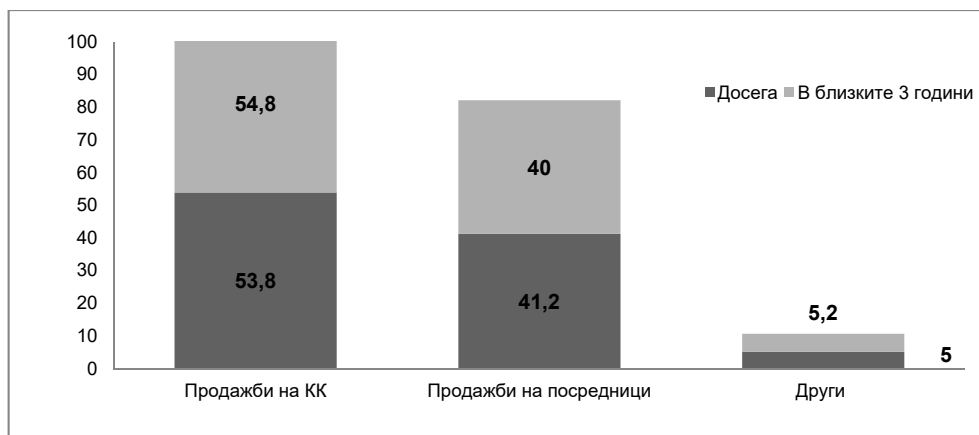


Канали за дистрибуция

Близо 54% от произвежданата продукция се реализират чрез директни продажби на крайни клиенти (КК), а 41% - чрез посредници (фиг. 3). Фактът, че по-голяма част от фирмите не използват услугите на външна фирма за реализация на продукцията си, показва, че те изпълняват несвойствени за тях функции. Същевременно преките канали предлагат по-големи възможности за междуфирмена интеграция, по-добър контрол върху дистрибуцията и по-лесно поддържане на обратна връзка с клиентите.

Фигура 3

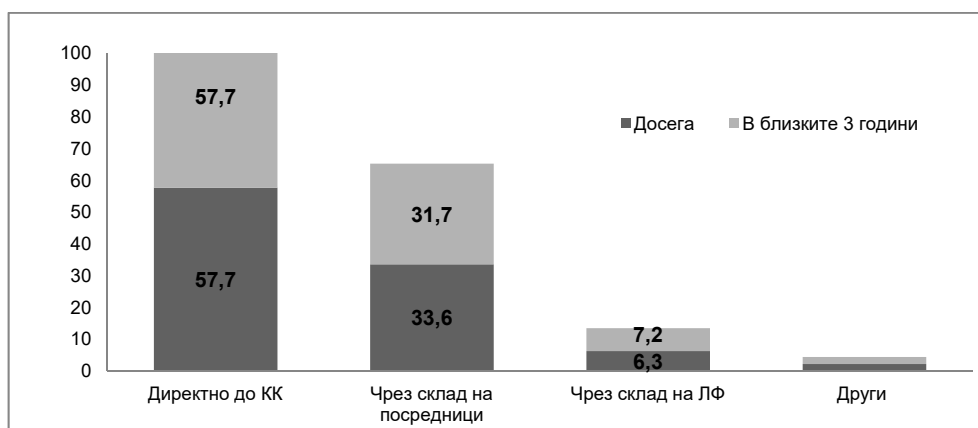
Процентно разпределение на реализацията на продукцията



Що се отнася до физическото движение на продукцията, почти 58% от нея се доставят директно до клиентите, 34% преминават през склад на посредници и едва 6,3% - през склад на логистична фирма (фиг. 4). Очевидно производителите, които са избрали сами да реализират продукцията си, имат възможността и ресурсите за самостоятелно извършване и на физическата дистрибуция. Пряката доставка до крайния клиент на много малка част от продукцията - 3,9%, е съпроводена с продажба чрез посредници, при което каналите на продажбите и на физическата дистрибуция се разделят. Не трябва обаче да се пренебрегва и фактът, че изнасянето на дейността по физическата реализация извън фирмата е благоприятна възможност, която може да се вземе предвид както при планирането на нови канали за дистрибуция, така и при оценката на съществуващите до момента. Не се очакват значителни промени през близките 3 години.

Фигура 4

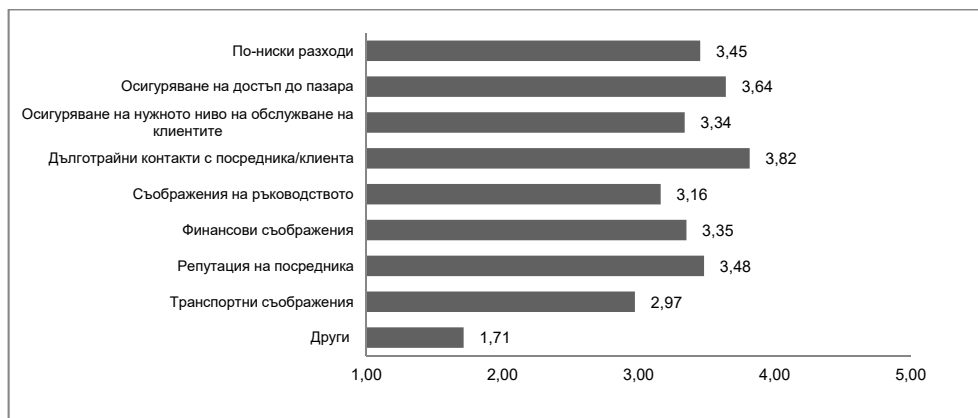
Процентно разпределение на физическото движение на продукцията до клиентите



Транспортът, който фирмите използват за реализация на половината от продукцията си, е собствен. Вариантите за нает транспорт или за такъв на клиента са с почти еднакви проценти – 29 и 21. Сравнявайки резултатите с предходния анализ, прави впечатление, че ако се използват услуги на логистични фирми, то в повечето случаи се купува транспортна услуга и в по-малка степен складова. И тук фирмите не виждат вероятност за промяна през близките 3 години. Тенденцията в световен мащаб е нарастване на търсенето на логистични услуги и на техния аутсорсинг. Оттук може да се направи изводът, че българските предприятия все още са далеч от глобалните тенденции, при които фирмите се опитват да подобрят нивото на логистично обслужване и да намалят разходите си чрез аутсорсинг на комплект от логистични дейности (транспорт, складиране, опаковане, манипулация и т.н.).

Фигура 5

Фактори, влияещи върху решението за самостоятелна реализация на продукцията или използване на посредник (средни оценки, 1 - никога не влияят; 5 - много често влияят)



От фиг. 5 се вижда, че сред факторите, които влияят върху решението на фирмите дали да реализират самостоятелно продукцията си, или да използват посредник, на първо място се нареждат дълготрайните контакти с клиента/посредника със средна оценка 3,8, а на второ - осигуряването на достъп до пазара от страна на посредника (3,6). Репутацията на посредника, по-ниските разходи, финансовите съображения и осигуряването на нужното ниво на обслужване на клиентите са с приблизително равни резултати - от 3,34 до 3,48. Малката разлика в оценките дава основание да се смята, че изброените фактори имат почти еднаква тежест и въздействат комплексно при решаването на въпроса за възлагане на реализацията на продукцията на външен изпълнител.

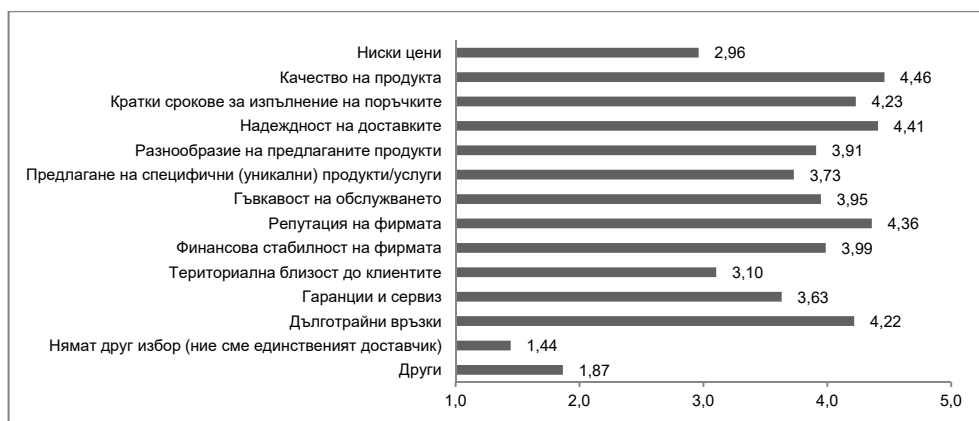
Взаимоотношения с клиенти

Оценката на мотивите на клиентите да купуват фирмените продукти и услуги (вж. фиг. 6) показва, че на едни от челните позиции със средни оценки над 4 са класирани мотиви, пряко свързани с логистичните дейности на фирмите. 87% от интервюираните посочват като водещ мотив надеждността на доставките, 81% - кратките срокове за изпълнение на поръчките, 71% - гъвкавостта на обслужването. Това позволява да се направи изводът, че за 4 от всеки 5 фирми постигането на високи нива на обслужване на клиентите се превръща във водещ фактор за конкурентен успех, дори това да е свързано с по-големи разходи. Фактът, че като водещи мотиви се открояват качеството на продукта (4,5), надеждността на доставките, репутацията на фирмата, кратките срокове за доставка и дълготрайните връзки с фирмата, а традиционно значимият фактор

„ниски цени“ изненадващо се нарежда на предпоследно място, води до заключението, че повечето от изследваните производствени предприятия са ориентирани към стратегия на диференциация и че голяма част от тях използват логистиката като основно конкурентно оръжие. Действително логистиката има такава роля, особено в условия на силна конкуренция на пазара, каквато очевидно е налице при изследваните фирми. Това се потвърждава от факта, че на последно място е поставен факторът, определящ фирмата като единствената, предлагаща определени продукти и услуги.

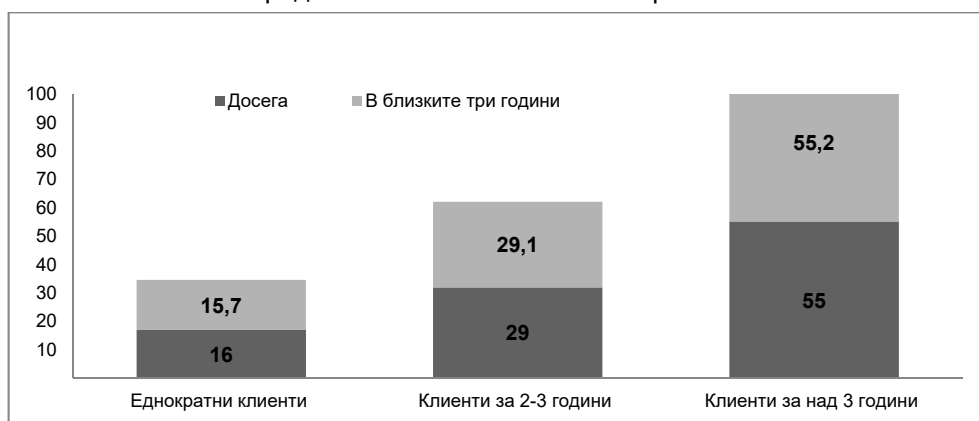
Фигура 6

Мотиви на клиентите да купуват произведените продукти
(средни оценки, 1 - въобще не е мотив, 5 - до голяма степен е мотив)



Фигура 7

Процентно разпределение на клиентите според продължителността на бизнес-връзките



Данните от фиг. 7 разкриват сравнително голям дял клиенти, с които фирмите поддържат продължителност на бизнес-връзките над 3 години (55%). Това говори ясно, че са налице предпоставки за изграждане на ефективно партньорство в дистрибуционните канали, което е пътят към утвърждаване на съвременните проспериращи организации, търсещи стратегии за дългосрочно преуспяване, а не за краткосрочни печалби. Притеснителното тук е, че предприятията не очакват значително увеличаване на дела на продължителните бизнес-връзки през близките 3 години, което се вижда от минималните разлики в процентите. Това най-вероятно се дължи на все още усещаната несигурност като резултат от продължителната икономическа криза.

Показатели за обслужване на клиенти

Като използван в най-голяма степен показател за обслужване интервюираните определят „процент на изпълнение на поръчките в срок“ със средна оценка 4,08, непосредствено следван от „време за изпълнение на поръчките“ (фиг. 8). Високите оценки за тези показатели, които са времево ориентирани, отново показват, че факторът „време“ е от изключително значение за клиентите. С оценки, близки до 4, са „време за реагиране на проблеми“, „време за реагиране на специални поръчки“ и „комплектност на доставките“. Първите два показателя измерват гъвкавостта на предприятието при реагиране на клиентските изисквания, които са водещи в дистрибуционния канал, а третият - надеждността на доставките. Ниската оценка на критерия „други“ дава основание да се твърди, че изброените 8 показателя са най-използвани от фирмите.

Фигура 8

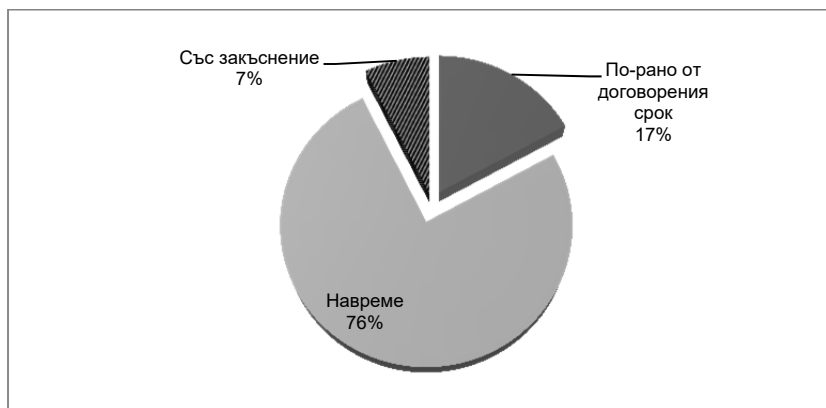
Степен на използване на показателите за планиране и оценка на нивото на обслужване на клиентите (средни оценки, 1 - съвсем не, 5 - във висока степен)



Високата оценка на показателя „процент на изпълнените поръчки в срок“ налага да разгледаме по-подробно неговите стойности (фиг. 9). 76% от изследваните производствени предприятия изпълняват поръчките си навреме, 17% - по-рано от договорения срок и 7% - със закъснение, т.е. нивото на обслужване от гледна точка на срочността на изпълнение на поръчките е 93%. Това ниво е сравнително по-ниско от постиганите от водещи компании - 97-98% при поставени цели най-често за 100%. Трябва да се има предвид, че доставените по-рано поръчки (17%), макар и да не водят до ситуации на дефицит, отново пораждават разходи за клиента, по-конкретно - разходи за поддържане на запаси.

Фигура 9

Процентно разпределение на поръчките според навременността на изпълнението им



Причини за проблеми в обслужването

Интересен факт е, че отговаряйки на въпроса „на какви причини се дължи закъснението на поръчките“, интервюираните не изтъкват нито една от посочените като често проявяваща се - всички средни оценки са под 3 (вж. фиг. 10). Това показва, че е налице висока степен на самоувереност във фирмените способности за осигуряване на срочни доставки, а проблемните области, които водят до случаите на забавяне, се пренебрегват. Все пак като основни причини за забавяне на изпълнението на поръчките се открояват промяната в приоритетите на поръчките, повредите в оборудването и недостигът на материали, които се проявяват често или много често при почти 30% от предприятията. Очевиден проблем за тези фирми е осигуряването на съответствие между реалното търсене, от една страна, и възможностите на производството и снабдяването, от друга. За около 1/5 от фирмите забавяне на доставките предизвикват недостатъчният капацитет на машините и проблемите с транспорта. Трябва да се отбе-

лежи, че първата от тях отново се корени във фазата, предхождаща дистрибуцията, а именно производството. Всичко това говори за недобра координация на дейностите в трите етапа на движение на материалните потоци – снабдяване, производство и дистрибуция. Изброените причини са вътрешни за компанията и се дължат на неправилно планиране на наличните ресурси и организация на дейностите, в т.ч. при възникване на извънредни ситуации и получаване на допълнителни поръчки.

Фигура 10

Причини за закъснение на поръчките на клиентите
(средни оценки, 1 - никога не е причина, 5 - много често е причина)



Фактори при определяне на нивото на обслужване на клиенти

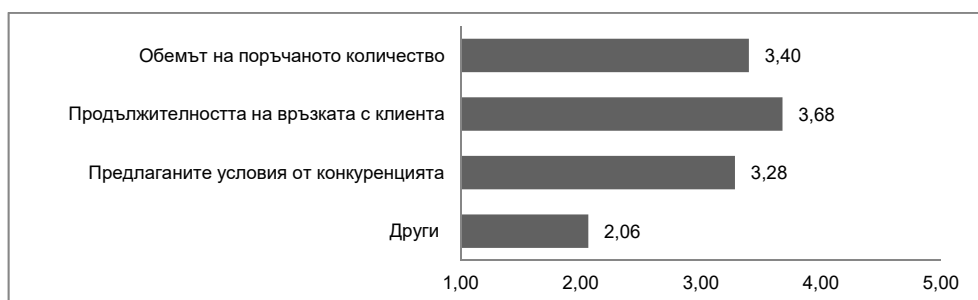
Не всички клиенти могат да бъдат обслужвани по един и същи начин, защото техните потребности са различни. Това налага да се намира, обобщава и анализира информацията за търсенето, реакцията и изискванията на клиентите и резултатите да се използват за управление на различни нива на обслужване. На въпроса дали прилагат различно обслужване за отделните клиенти, едва 46,2% от запитаните производствени предприятия са отговорили положително. Това са предимно средни и големи компании, чиито продукти се реализират на различни пазари, вкл. и чуждестранни. Останалите (повече от половината фирми) предлагат едно и също ниво на обслужване на всички свои клиенти и пазари, което неминуемо води или до влошаване на нивата за по-взискателните клиенти, или до повишаване на разходите в случаите, когато се осигуряват еднакво високи нива.

Сред факторите, които се отчитат при определянето на нивото на обслужване на клиентите (вж. фиг. 11), с най-висока оценка (3,68) е продължителността на взаимоотношенията с клиента, следвана от обема на поръчаното количество (3,4) и предлаганите условия от конкуренцията (3,28). Всички средни оценки са

със стойности над 3, което означава, че всеки от посочените фактори се взема предвид сравнително умерено при определяне на нивото на обслужване на клиенти.

Фигура 11

Степен на отчитане на факторите при определяне на нивото на обслужване



Анализът на статистически значимите разлики в равнището на конкурентоспособността на организациите по отношение на приложението на практиките от областта на дистрибуцията и обслужването показва следното (вж. таблицата):

- 10 от изброените 13 във въпросника мотиви на клиентите да купуват фирмените продукти се свързват положително с конкурентоспособността, защото те съответстват на критерии, които правят компаниите по-конкурентоспособни в очите на клиентите им. На преден план изпъква фактът, че мотивите, които имат логистичен характер (кратки срокове за изпълнение на поръчките, надеждност на доставките, гъвкавост на обслужването, гаранции и сервиз), са обвързани с конкурентоспособността при много високи равнища на статистическа значимост (доверителен интервал 99%). Това безспорно доказва съществената роля на дистрибуцията и обслужването на клиентите за постигане на фирмените цели.

- Независимо дали фирмите ще използват преки или косвени канали за реализация на продукцията, дълготрайните контакти съответно с клиента и посредника повишават фирмената конкурентоспособност. Това увеличава и значението на развитието на дългосрочни взаимоотношения на сътрудничество за управлението на процесите в дистрибуционните канали.

- По-конкурентоспособните предприятия използват в по-голяма степен показателите за планиране и оценка на нивото на обслужване на клиентите, което показва, че осъзнават необходимостта от измерване и контрол на логистичните процеси за целите на тяхното управление.

- В предприятията с по-висока конкурентоспособност сроковете за изпълнение на поръчките се определят от клиента и това ги прави по-пазарно-ориентирани и реагиращи на потребностите на клиентите.

Оценка на дистрибуцията и обслужването на клиентите в логистичните системи...

Таблица

Стойности на показателите за практиките в дистрибуцията и обслужването на клиентите по групи предприятия от гледна точка на тяхната големина и равнище на конкурентоспособност

Практики	Големина на предприятията				Равнище на конкурентоспособност		
	Малки	Средни	Големи	Критично равнище на значимост (p)	>= 3.8 n=39	< 3.8 n=39	Критично равнище на значимост (p)
<i>Мотив на клиентите да купуват фирмените продукти</i>							
Качество на продукта	4,2	4,5	4,6	0,04**	4,6	4,3	0,02**
Кратки срокове за изпълнение на поръчките					4,6	3,9	0,001***
Надеждност на доставките					4,6	4,2	0,008***
Разнообразие на предлаганите продукти	3,6	3,9	4,4	0,09*	4,4	3,4	0,000***
Предлагане на специфични (уникални) продукти/услуги					4,3	3,2	0,000***
Гъвкавост на обслужването					4,4	3,5	0,000***
Репутация на фирмата	4,1	4,3	4,8	0,01***	4,5	4,2	0,04**
Финансова стабилност на фирмата	3,7	3,9	4,6	0,02**	4,3	3,6	0,002***
Гаранции и сервиз					4,1	3,2	0,002***
Дълготрайни връзки					4,5	3,9	0,008***
<i>Канали на дистрибуция</i>							
Дял на продукцията, реализирана чрез продажба на крайни клиенти (%)	64,7	53,6	36,6	0,07*			
Дял на продукцията, реализирана със собствен транспорт (%)	46,6	59,8	18,9	0,009***			
Дял на продукцията, реализирана с нает транспорт (%)	29	22,9	55,2	0,04**			
Дълготрайните контакти с посредника/клиента влияят върху решението на фирмата дали да използва посредник, или да реализира самостоятелно продукцията си					4,03	3,6	0,09*
<i>Използване на следните показатели за планиране и оценка на нивото на обслужване на клиентите:</i>							
Време за изпълнение на поръчките	3,6	4,4	4,5	0,001***	4,2	3,8	0,08*
% на изпълнените поръчки в срок	3,6	4,4	4,7	0,000***	4,3	3,8	0,03**
% на комплектност на доставките	3,4	3,8	4,1	0,08*	3,9	3,3	0,008***
% на рекламациите					3,7	3	0,03**
% на поръчките с точна документация	3,1	3,8	4,1	0,03**	4	3,1	0,002***
Време за реагиране на специални нужди на клиентите					4,1	3,4	0,003***
Време за реагиране на проблеми					4,5	3,5	0,000***
Време за следпродажбено обслужване					3,8	2,9	0,004***
Сроковете за изпълнение на поръчките се определят от клиента					4	3,4	0,04**

* p<0,1; ** p<0,05; *** p<0,01 (в сиво е маркирана групата, за която са налице статистически значими разлики спрямо останалите две групи).

Данните от таблицата показват, че факторът „големина на предприятията“ оказва влияние върху някои практики от областта на дистрибуцията и обслужването, както следва:

- Големите предприятия ясно се открояват с предлагането на по-разнообразни продукти, с по-висока репутация и финансова стабилност. Това е причина техните продукти да са по-търсени от тези на малките и средните предприятия. Тук по-смушаващ е фактът, че качеството при малките предприятия е по-маловажно като мотив на клиентите за закупуване. Нещо повече, те изостават по всички критерии, което разкрива значителни резерви за усъвършенстване във всички аспекти на конкурентоспособността.

- Сравнителната оценката на каналите за дистрибуция показва отново, че в сравнение с малките и средните предприятия големите използват в много по-малка степен преки канали за реализация и собствен транспорт – техният дял на доставките със собствен транспорт е три пъти по-нисък. В същото време при реализацията на продукцията си те разчитат повече на доставчици на логистични услуги, с което се вписват успешно в световната тенденция за логистичен аутсорсинг. Нещо повече, използването на посредници при продажбата и физическата дистрибуция позволява на тези компании да се фокусират върху основната си дейност, от която да извлекат максимални конкурентни предимства.

- Малките предприятия изостават значително при използването на показатели за измерване на обслужването на клиентите, най-вече тези, илюстриращи срочността и надеждността на доставките. Това застрашава конкурентоспособността им, тъй като ги лишава от възможността да познаят ефекта от тяхната логистична дейност в количествени изражения и съответно да взимат необходимите мерки за нейното усъвършенстване.

*

Проведеното изследване разкрива особеностите на дистрибуцията и характеристиките на обслужването на клиентите в производствените предприятия в България. То показва, че производствените предприятия оценяват високо ролята на дистрибуцията за повишаване на конкурентоспособността си. Малко повече от половината изследвани фирми предпочитат преки канали на продажбите и физическата дистрибуция. Средният брой заети в тях е 156, т.е. това са най-общо средни предприятия. Все пак тенденция в световен мащаб е производствените предприятия да изнасят логистичните дейности по управление на запасите, дистрибуцията, транспорта и др. извън рамките на самата организация (т.нар. аутсорсинг), а в България това е характерно преди всичко за големите компании. Ползването на услуги на логистични фирми у нас е свързано предимно със закупуването на транспортна услуга и в по-малка степен на складова. Наемането на транспорт от външен доставчик има своите предимства, най-вече икономия на време и ресурси и придобиване на специализирани знания и опит

по отношение на доставките, в т.ч. и информационно-технологични ресурси. Използването и на други услуги обаче - например складови, опаковане, етикетирание, би довело до икономии от мащаба в дистрибуцията, които не са осъществими в една връзка доставчик-клиент, а изнасянето на нетипични за организацията дейности позволява фокусиране на усилията върху силните й страни и тяхното усъвършенстване. Важно е да се отбележи, че партньорството с логистични фирми е ефективно само при наличието на информационна и комуникационна система, която да осигурява прозрачност на физическите процеси и да подкрепя взаимните усилия за удовлетворяване на нуждите на клиентите.

Обикновено предприятието се ориентира към поддържането на собствен транспорт при наличие на проблеми с точността и сигурността на превозите от доставчиците на логистични услуги, с готовността на превозвачите за промени в маршрута, с условията на товарене и разтоварване. По-ниската степен на аутсорсинг на логистичните дейности за почти половината от произвежданата продукция в сравнение с практиката в развитите страни изисква провеждането на допълнителни изследвания на логистичния сектор в България. Интерес представляват предлаганите от него услуги, наличните способности и ресурси у фирмите в сектора, възможностите им за предоставяне на високи нива на обслужване на техните клиенти, а също и проблемните области във взаимоотношенията с тях.

Дълготрайните контакти с клиента/посредника влияят в по-голяма степен върху решението на предприятията да реализират самостоятелно или чрез посредник продукцията си, отколкото разходите, особено за по-конкурентоспособните фирми. Повече от половината от клиентската база е изградена с дългосрочна перспектива, което е предпоставка за внедряването на добри практики за интегрирано управление на веригата на доставките. Надеждността на доставките, кратките срокове за изпълнение на поръчките, гъвкавостта на обслужването са водещи критерии за конкурентоспособност, които изместват цената като традиционно важна и извеждат на преден план търсенето на начини за подобрения в дистрибуцията и обслужването на клиентите.

Българските производствени предприятия следят редица показатели за обслужването, съответстващи на посочените критерии. Тази практика доказано води до повишаване на конкурентоспособността, но това важи в много по-ниска степен за малките предприятия. Притеснителен е фактът, че по един от най-разпространените показатели в практиката – срочност на изпълнението на поръчките, българските фирми не се представят така добре, както лидерите в света. Причините за това се коренят в неспособността на производството и снабдяването да отговорят на промените в търсенето. За преодоляването на този проблем е необходимо да се развият способности за интегрирано управление на снабдяването, производството и дистрибуцията. Интеграцията предполага синхронизиране на производствените графици с тези на доставка и снабдяване с материали, а също и координиране на логистичните дейности с доставчиците и посредниците във веригата на доставките. Поради сложността

на системата и множеството логистични дейности, осъществявани в нея, подобен интегриран подход безспорно изисква внедряването на съвременни информационни системи и технологии, които подпомагат управлението на информационните потоци, съпътстващи материалните. Други наши изследвания обаче разкриват, че влаганите в тях ресурси са ограничени, което не позволява да се реализират ползите от интеграцията. Това се дължи на липсата на средства за внедряване на необходимите системи и за последващо обучение на персонала, както и на неинформираността за предимствата, свързани с използването им (Раковска, Иванов и Воденичарова, 2014, с. 86).

Друга причина за недостатъчно високите нива на обслужване е, че при много голяма част от фирмите няма диференцирани политики за обслужване на конкретните клиенти. Това показва, че не се разбират различните потребности на клиентите, поради което по-взискателните от тях остават неудовлетворени при предоставянето на едно и също ниво на обслужване. Тъй като по-доброто обслужване е свързано с по-високи разходи, главният въпрос тук е дали то би оправдало допълнителните разходи и би осигурило добра възвръщаемост на инвестициите. Съзнателният избор на бързината, надеждността на доставките и гъвкавостта на обслужването като конкурентни оръжия, разработването на съобразена с продуктите и пазара логистична стратегия и прилагането на диференцирано обслужване за различни клиенти неминуемо ще доведат до по-високи нива на обслужване, постигнати с оптимални разходи. Това доказано рефлектира върху пазарните позиции на фирмите и върху финансовите им резултати.

Изследването разкрива, че големината на предприятията влияе върху мотивите на клиентите да купуват фирмените продукти, върху структурата на каналите за дистрибуция и степента на използване на показатели за измерване на обслужването на клиентите. Доказва се, че мотивите на последните да купуват фирмените продукти, дълготрайните контакти с посредника/клиента, използването на показатели за планиране и оценка на нивото на обслужване на клиентите, както и отчитането на техните потребности при определяне сроковете за изпълнение на поръчките са положително свързани с конкурентоспособността. В бъдещи изследвания ценна познавателна стойност би имало едновременното проучване на практиките в областта на дистрибуцията и обслужването (вкл. и тези, които влияят върху конкурентоспособността) с количествени и качествени методи, тъй като това би повишило валидността на резултатите. Методът на фокус групите също може да доведе до интересни резултати чрез провокирането на дискусия между мениджъри с различни умения, опит и мотивация.

Използвана литература:

Димитров, П., М. Толев, Ф. Тодоров, К. Величкова и И. Корбанколева (2010). Логистични системи. С.: УИ „Стопанство“.

Раковска, М., Н. Иванов и М. Воденичарова (2014). Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия. С.: ИК УНСС.

Baker, P. (2008). The design and operation of distribution centres within agile supply chains. - *International Journal of Production Economics*, 111, p. 27-41.

Bienstock, C. C., J. T. Mentzer, and M. M. Bird (1997). Measuring physical distribution service quality. - *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), p. 31-44.

Bookbinder, J. H. and M. E. Lynch (1997). Customer service in physical distribution: a utility-function approach. - *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27(9/10), p. 540-558.

Bowersox, D. J., D. J. Closs, and M. B. Cooper (2007). *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw-Hill.

Chen, J. and P. C. Bell (2012). Implementing market segmentation using full-refund and no-refund customer return policies in a dual-channel supply chain structure. - *International Journal of Production Economics*, 123(1), p. 56-66.

Chopra, S. and P. Meindl (2010). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations*. New York, NY: Pearson Prentice Hall.

Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman.

Collins, A., M. Henchion and P. O'Reilly (2001). Logistics customer service: performance of Irish food exporters. - *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29(1), p. 6-15.

Copacino, W. C. (1997). *Supply Chain Management: The Basics and Beyond*. New York: St Lucie Press.

Coyle, J., C. J. Langley, R. Novack, and B. Gibson (2013). *Supply Chain Management: a Logistics Perspective*. Canada: South-Western, Cengage Learning.

Daugherty, P. J., T. P. Stank and A. E. Ellinger (1998). Leveraging logistics capabilities: The effect of logistics service on market share. - *Journal of Business Logistics*, 19(2), p. 35-51.

Emerson, C. J. and C. M. Grimm (1996). Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model. - *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26(8), p. 29-42.

Fawcett, S. and A. Fawcett (2014). *The Definitive Guide to Order Fulfilment and Customer Service. Principles and Strategies for Planning, Organizing, and Managing Fulfilment and Service Operations*. New Jersey: Pearson Education Limited.

Figueiredo, K., R. Arkader, C. Lavallo, and M. F. Hijjar (2003). Improving manufactures' distribution performance and customer service in grocery products supply in Brazil: a longitudinal study. - *Integrated Manufacturing Systems*, 14 (8), p. 664-676.

Godsell, J., T. Diefenbach, C. Clemmow, D. Towill, and M. Christopher (2011). Enabling supply chain segmentation through demand profiling. - *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41(3), p. 296-314.

Hartmann, E. and A. De Grahl (2011). The flexibility of logistics service providers and its impact on customer loyalty: An empirical study. - *Journal of Supply Chain Management*, 47(3), p. 63-85.

Heizer, J. and B. Render (2014). *Operations management: Sustainability and Supply Chain Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Heskett, J. L. (1994). Controlling customer logistics service. - *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24(4), p. 4-10.

Kumar, A. and G. Sharman (1992). We love your product, but where is it? *Sloan Management Review*, 33(2), p. 93-99.

Li, L. and Y. S. Lee (1994). Pricing and delivery-time performance in a competitive environment. - *Management Science*, 40(5), p. 633-646.

Mentzer, J. T., D. J. Flint and T. M. Hult (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. - *Journal of Marketing*, 65 (4), p.82-104.

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry (1985). A concept model of service quality and its implications for future research. - *Journal of Marketing*, 49, p. 41-50.

Rigby, D. K., F. F. Reichheld and P. Schefter (2002). Avoid the four perils of CRM. - *Harvard Business Review*, 80(2), p. 101-109.

Robinson, E. P. and R. K. Satterfield (1990). Customer service: implications for distribution system design. - *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 20(4), p. 22-30.

Rushton, A., P. Croucher and P. Baker (2010). *The Handbook of Logistics and Distribution Management*. Great Britain: Kogan Page Limited.

Stewart, G. (1995). Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence. - *Logistics Information Management*, 8, p. 38-44.

Williamson, K. C., D. M. Spitzer Jr., D. J. Bloomberg (1990). Modern logistics systems: theory and practice. - *Journal of Business Logistics*, 11, p. 65-87.

Yazdanparast, A., I. Manuj and S. M. Swartz (2010). Co-creating logistics value: A service-dominant logic perspective. - *The International Journal of Logistics Management*, 21(3), p. 375–403.

Zablah, A. R., D. N. Bellenger and W.J. Johnston (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon. - *Industrial Marketing Management*, 33(6), p. 475-89.

6.X.2015 г.