

## **ЛОГИСТИКА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНО РАЗВИТИЕ НА ФИРМИТЕ**

Изяснена е същността на логистиката в контекста на еволюционния процес, който характеризира нейното развитие през последните три десетилетия. Обоснована е тезата за нейната нарастваща роля при формиране на конкурентни предимства на фирмите, която в условията на динамично променяща се, силно конкурентна и вече глобализирана среда става определяща за решаването на комплексните проблеми на бизнеса. Представени са възможностите на логистиката за конкурентоспособно развитие на фирмите в съвременните условия и насоките на тяхната реализация на основата на постиженията на световната бизнес-практика. В този контекст са анализирани ефектите и направленията, в които се реализира превъзходството на фирмите спрямо конкурентите им, като се подчертава критичната роля на фактора време при логистиката. Разкрити са основните фактори, които имат определящо значение за реализиране на потенциала на логистиката за конкурентоспособно развитие на фирмите в български условия.

JEL: F15; L20; M11

### **Същност и развитие на логистиката**

Ключов проблем на икономиката на страната в условията на предстоящата евроинтеграция е постигането на адекватна за пазара на Европейския съюз конкурентоспособност на фирмите в България. Повишаването на качеството на фирменото управление е една от важните насоки за решаването на този проблем. Съществена роля в това отношение играе логистиката, разбирана и прилагана като концепция за интегрирано управление. Като съвременно научно направление и стопанска практика тя бележи динамично развитие в последните три десетилетия във водещите индустриални страни. Това развитие се изразява в постепенното възприемане на интегриращата философия при управлението на логистичните операции и функции. Ролята на логистиката в икономиките на развитите страни, отделните интеграционни общности и света бързо нараства. Влияние за това оказват динамичните промени в общите икономически, организационни и пазарни условия, прогресът в технологиите (производствени, транспортни, складови, информационни, комуникационни) и в управленската наука.

Същността на логистиката в съвременните условия се свързва със създаването и развитието на знанията за управленски умения и решения в областта на оптималното протичане на материалните потоци и съпровождащата ги информация през всички фази на тяхното движение (снабдяване, производство, дистрибуция) до крайните клиенти от гледна

точка на удовлетворяване на повишените им изисквания и реализиране на целите на участващите фирми. Сега тя се възприема като концепция за интегрирано управление на дейности, функции и процеси, осъществявани по повод движението на материалните потоци от мястото на тяхното възникване до крайния потребител. Целта е по този начин да се реализират предимства чрез открояващо се, в сравнение с конкурентите, качество на обслужване на клиентите и/или чрез намаляване на общите логистични разходи по пътя на оптимизиране обема на използваните ресурси и подобряване качеството на управление. Като сравнително ново научно-практическо направление, което бързо се развива, логистиката е обект на непрекъснати дискусии, отнасящи се главно до нейния понятиен апарат. Постоянно нараства броят на изследванията и на публикациите в тази област.

Развитието на логистиката се проявява като еволюционен процес, протичащ последователно и поетапно, под влияние на качествените изменения на средата, в която функционират фирмите на водещите индустриални страни. В литературата се отбелязват няколко етапа в еволюцията на логистиката като концепция за интегрирано управление. Те се свързват главно с модела на функционална интеграция на логистиката на фирмено равнище, който постепенно се възприема в бизнес-практиката на САЩ и другите развити индустриални страни.<sup>1</sup>

Първият от тях, наречен "етап на фрагментация" (в периода на 50-те и 60-те години на XX век), се характеризира като правило с отсъствие на идея за интегрирано управление на логистични операции и функции, което води до недобра координация в действията на съответните структурни звена на фирмите, до възникване на конфликти в целите и интересите им и негативните последствия от тях.<sup>2</sup> Постепенно през този период започват да се проявяват определени белези на интеграция във фирмената логистика, които се изразяват в обединяване на две и повече логистични дейности в сферата на производството и на маркетинга, възложени като отговорност на определени лица от персонала на фирмата.

В резултат на динамичното развитие на икономиките и на процеса на урбанизация във водещите индустриални страни през 60-те години нараства ролята на дистрибуцията в управленския процес, съответно разходите за формиране на запаси от продукти в търговските бази, за транспортни и складови операции. Във връзка с това възниква необходимостта от прилагането на нови подходи и методи за управление на продуктовете

---

<sup>1</sup> Bowersox, D. I., D. I. Closs. *Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process*. N.Y, The McGraw-Hill Companies Inc., 1996; Bloomberg, D. J., S. LeMay, J. Hanna. *Logistics*. – Prentice-Hall Inc., 2002; Coyle, J., E. Bardi, C. Langley. *The Management of Business Logistics*. St. Paul, West Publishing Co., 1992.

<sup>2</sup> През този период вече е оформена теорията на логистиката във военната област, на основата на опита на САЩ в бойните действия през Втората световна война, основните идеи на която впоследствие се възприемат в стопанската сфера.

потоци от производителите до крайните клиенти с цел намаляване на нейните разходи. Възниква концепцията за общите разходи на физическата дистрибуция, с която е свързана идеята за интегрирано управление на осъществяваните в нея дейности. Тя намира отражение в промяната на организационно-управленската структура на фирмата, в която отделът за физическата дистрибуция се извежда на по-високо равнище в управленската йерархия.<sup>3</sup>

През втория етап на еволюцията на логистиката (70-те години) настъпват качествено нови промени в модела на функционална интеграция, характеризиращ нейното развитие. В литературата се отбелязва, че това е периодът на особено бързото развитие на теорията и практиката на логистиката. Свързано е с прогреса на научно-техническите постижения, засилване на конкуренцията, с динамичните промени в характера на пазара, пораждащи необходимостта от по-добро управление на предлагането, т.е. повече внимание за повишаване на производителността на труда, по-строг контрол върху разходите и по-бърза реализация на продуктите.<sup>4</sup> Определен принос в това отношение има настъпилата енергийната криза в света от началото на 70-те години. За развитието на логистиката през този период голям дял има по-широкото приложение на електронноизчислителната техника и информационните технологии, методите на изследване на операциите и особено на линейното програмиране.

Промените в модела на функционална интеграция се изразяват в обособяването и организационното структуриране на двете основни функционални области на логистиката на фирмено равнище – управление на материалите и физическа дистрибуция, което разкрива постигнатата по-висока степен на интеграция.<sup>5</sup> В зависимост от предмета на дейност на фирмата, от степента на насищане на целевите ѝ пазари и съответно от възприетите подходи за осигуряване на конкурентни предимства тези две функционални области на логистиката заемат различна позиция в организационно-управленската структура.

Третият етап (80-те години) бележи следващата по-висока степен на функционална интеграция в логистиката, която е резултат главно от развитието и прилагането на компютърно-информационните технологии, на новите концепции, модели и методи на управление. Логистиката вече се разглежда като концепция за интегрирано управление на дейности и операции по движението на материалните потоци през фазите на снабдяване, производство и дистрибуция (системна концепция). Като такава тя обединява в една система двете основни функционални области на логистиката на фирмено равнище – управление на материалите и физическа дистрибуция. Нейното реализиране се проявява в

<sup>3</sup> Bowersox, D. I., D. I. Closs. Цит. съч.

<sup>4</sup> Ballou, R. H. Basic of Business Logistics. N.J., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1993.

<sup>5</sup> Bloomberg, D. J., S. LeMay, J. Hanna. Цит. съч.

организационното обединение на отделните логистични дейности в структурно звено, което за някои видове фирми се извежда на по-високо равнище в управленската йерархия, а ефектът от него се получава с широкото използване на съвременни управленски подходи, модели и методи, на информационни системи и комуникационни мрежи.

От средата на 80-те години еволюционният процес при логистиката се характеризира с преминаване от интегрирано управление на функции към управление на процеси, свързани с материалните потоци във всяка фаза на тяхното протичане (снабдяване, производство, дистрибуция), с комплекса от логистични операции и необходимите ресурси за тяхното осъществяване. Целта, която се преследва, е поставяне на акцента върху стратегическите аспекти на управление на материалните потоци, което се постига благодарение на прогреса в информационните и комуникационните технологии. Това облекчава процеса на вземане на логистични решения на основата на определената взаимозаменяемост и компромисност от страна на свързаните функционални структурни звена на фирмите. Преминава се от функционална към процесна оптимизация от гледна точка на време и разходи, с което се създават възможности за постигане на определени синергетични предимства.

Посочената етапност в развитието на логистиката слага своя отпечатък върху вижданията за същността ѝ през различните периоди, което се проявява в редицата нейни синоними и словосъчетания, срещани в литературата: физическа дистрибуция; маркетинг-логистика; производствена логистика, търговска логистика и др. Това намира отражение в даваните различни определения на логистиката в литературата, общото в които е възприемането на материалния поток и съпровождащата го информация като неин обект. В част от тях акцентът е поставен върху разглеждането на логистиката като функционална област на фирменото управление, отговаряща за доставките при снабдяване на производството с нужните суровини и материали, при осигуряване на отделните участници в дистрибуционните канали с необходимите продукти, за планирането и контрола на запасите, управлението на складовите дейности.

В друга част от даваните определения акцентът с основание е поставен върху разглеждането на логистиката като управленска концепция, основаваща се на прилагането на интегралния подход. Една от най-широко разпространените и признати от специалистите в тази област дефиниция е: "Логистиката е процес на планиране, изпълнение и контрол на ефикасното и ефективно движение и съхранение на суровите материали, незавършените и крайни продукти, услугите и съответната информация от точката на зараждане до точката на потребление (вкл. входящи, изходящи, вътрешни и външни движения) с цел удовлетворяване изискванията на клиентите."<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Council of Logistics Management. Oakbrook, Illinois, 1985.

По-нататъшната еволюция на логистиката е свързана с интегриране на усилията на фирмата с тези на нейните логистични партньори (доставчици, посредници, клиенти) за ефективно управление на всички дейности по движението на материалните и информационните потоци. Целта е да се постигне по-добра междуфирмена координация при това управление за реализиране на синергетични ефекти, които намират израз основно в ускоряване на процесите по придвижването на материалните потоци, удовлетворяване изискванията на клиентите по отношение на сроковете и условията на доставка, относително намаляване размера на логистичните ресурси и на общите разходи. В резултат от това в литературата през 90-те години вече се използва понятието "интегрирана логистика". Тя се основава на системния подход и изразява интегрираното управление на дейностите, свързани с движението на материални потоци, които се осъществяват от свързаните и участващите в една технологична верига фирми.

Впоследствие, при динамичните промени в глобалната пазарна среда интеграционният процес в логистиката намира своето развитие в бизнес-концепцията "Управление на снабдителна верига", известна като Supply Chain Management (SCM), която от началото на 90-те години започва да придобива все по-широка популярност. В литературата се дават редица дефиниции на SCM. Сред тях с най-широко признание в специализираните среди се ползва следното определение: "SCM е интегриране на ключови бизнес-процеси, започващи от крайния клиент и обхващащи всички доставчици на стоки, услуги и информация, добавящи стойност за потребителите и другите заинтересувани лица."<sup>7</sup> Дефиницията, която дава Европейската логистична асоциация (ELA), е: "SCM е интегрален подход към бизнеса, който разкрива фундаменталните принципи на управление на логистична верига, такива като формиране на функционални стратегии, организационни структури, методи за вземане на решения, управление на ресурси, поддържащи функции, системи и процедури."<sup>8</sup>

Като висша форма на проявление на еволюцията на логистиката концепцията SCM възниква в условията на т. нар. "постиндустриален" тип производство, с проявяващи се белези на ново разделение на труда. За тези условия е характерно постигането на гъвкава специализация, т.е. ориентиране към производство на по-широк асортимент продукти в малки серии с използване на универсален тип машини. Стремехът е да се задоволяват по-пълно разнообразните нужди на потребителите, да се реагира по-бързо и с по-малки загуби на промените в тях, фирмата да се приспособява по-гъвкаво към новите изисквания на пазара. За тази цел се преминава към прилагане на алтернативни многоцелеви стратегии, производствено планиране, ориентирано към по-висока гъвкавост и

<sup>7</sup> *Stok, L. R., D. M. Lambert. Strategic Logistics Management. McGraw-Hill. Irwin, 2001.*

<sup>8</sup> *Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary. ELA, 1994.*

мобилност на работната сила, с развитие на нейната многофункционалност. Използват се нов тип производствени технологии. Те представляват съвместими компютърни технологии за автоматизация на производствени системи и интегрирано управление на информационните и материалните потоци.

В съответствие с тези промени се създават голям брой малки и средни фирми, които действат като подизпълнители или дъщерни дружества на големи мултинационални компании, имат определена специализация, изградени интеграционни връзки (на основата на собственост, договори и др.) и по този начин са свързани в общ процес на производство и дистрибуция. На тази основа се осъществява единният контрол при неговото управление, който в сегашните условия се постига с използването на съвременни управленски концепции, модели, методи и с помощта на нови информационни и комуникационни технологии.

Характерен за тези условия е процесът на обединяване на усилията на специализирани в дадена област фирми, които при засилваща се конкуренция се структурират в система. В това отношение показателни са промените, настъпили през последните десет години в сектора за логистични услуги. Те се характеризират с тенденция към постепенно превръщане на участниците в този сектор от партньори на производствени и търговски фирми при осъществяване на логистични операции и функции, познати като "3PLPs" (Third Party Logistics Providers), в т. нар. интегратори – "4PLPs" (Fourth Party Logistics Providers), които координират взаимодействието между всички участници в една логистична система. Интензивно е развитието и на сектора за информационни услуги, който обслужва фирмите при изпълнението на техни производствени и други функции със създадени съответни компютърни програмни продукти. Този сектор постепенно заема водещи позиции в стопанския живот на развитите страни. Неговият относителен дял в обема на БВП и в броя на заетите лица постоянно нараства.

### **Потенциалът на логистиката за конкурентоспособно развитие на фирмите**

Световната бизнес-практика познава възможностите на логистиката за осигуряване на конкурентоспособно развитие както на фирмено, така на междуфирмено (снабдителни вериги), национално и регионално равнище. Изследователите са обобщили натрупания в тази област опит на водещите международни компании и са извели общите принципи, съобразяването с които при определени условия може да даде търсените от участващите на глобалния пазар ефекти.<sup>9</sup> На този етап възможностите на логистиката, представени в систематизиран вид, могат да се реализират посредством:

---

<sup>9</sup> Гаторна, Дж. Основи на логистиката и дистрибуцията. С., Делфин прес, 1996.

- създаване на логистична стратегия на фирмата, свързана с нейната мисия и основана на концепцията за интегрирано управление в съответния - съобразно характера на целите ѝ, аспект (функционален, процесен, между-организационен);
- изграждане на адекватна на избраната стратегия управленска структура на фирмата и разработване на свързаните с нея организационни аспекти на логистиката;
- осъществяване на ефективен мениджмънт на персонала, ангажиран с управлението на логистичните дейности и функции във фирмата, и постоянно инвестиране в неговото квалификационно израстване;
- избор на подходяща за формулираната стратегия логистична инфраструктура, съобразно характера на продуктовете потоци, възможностите и изискванията на целевите пазари;
- поддържане на сътрудничество и развитие на дългосрочни партньорски взаимоотношения с доставчиците на основата на обмен на информация и на програми за действие с помощта на изградени информационни системи и комуникационни мрежи, за осигуряване на срочност, ритмичност и комплектност на доставките;
- използване на съвместими информационни системи между фирмите за електронен обмен на данни и бизнес-документи в стандартен формат, които имат не само осведомителен, но и юридически характер, познати като Electronic Data/Document Interchange (EDI). С това се постига висока скорост на документооборота, на предаване и обработване на информацията, което води до скъсяване времето за изпълнение на поръчките, за вземане на оперативни решения във връзка с необходимостта от по-бързо реагиране на промените в търсенето на пазара и в изискванията на клиентите;
- въвеждане на международните стандарти за управление на качеството от серията ISO 9000, съдържащи ръководни указания и модели за изискванията при неговото осигуряване. Това се отнася особено за ISO 9001, в който се предлагат стандартизирани характеристики на ефективна управленска практика;
- използване на електронни системи за автоматична идентификация на товари, на модерни складови технологии, на съвременни средства (спътникови системи за връзки) за следене на транспортни потоци и за получаване на точна информация в реално време;
- изграждане на транспортна инфраструктура и провеждане на политика в този сектор на национално, регионално, интеграционно и глобално равнище, с което се осигуряват възможности за оптимален избор и за комбинирани решения при превози на товари на къси и далечни разстояния от гледна точка на време и разходи;
- създаване на условия за развитие на сектора за логистични услуги в съответствие с тенденциите, които се проявяват в развитите страни от началото на 90-те години на миналия век.

Реализирането на потенциала на логистиката за конкурентоспособното развитие на отделните фирми и снабдителни вериги се определя в голяма степен от подобряване качеството на тяхното управление. В това отношение определящо значение има прилагането на съвременни управленски концепции, модели и методи, сред които най-широко разпространение имат MRP I (Material Requirement Planning), MRP II (Manufacturing Resource Planning), JIT (Just in Time), ECR (Effective Customer Response), CFM (Customer Focused Manufacturing), DFT (Demand Flow Technology), TQM (Total Quality Management), CRM (Customer Relationships Management), SCM (Supply Chain Management) и др. Характерни за тях са все по-нарастващата им роля в бизнеса и доказаните от световната практика предимства.

Интересът към прилагането на тези управленски концепции, модели и методи се обуславя от факта, че при проявяващата се децентрализация на производствените процеси, чрез създаване на мрежа от малки и средни фирми, които представляват подизпълнители на големите предприятия, се увеличава необходимостта от постигане на по-ефективното им взаимосвързано управление с логистичните функции и дейности. Вниманието на мениджмънта в тези условия се измества вече към междуфирмените процеси. Тяхното управление става все по-трудно в условията на обективно протичащите тенденции в развитието на световната икономика - задълбочаваща се специализация в дейността на фирмите, по-голяма диверсификация и усложняване на произвежданите от тях продукти. Затова се налага прилагането на новите управленски концепции, модели и методи да се осъществява с помощта на съвременни информационни и комуникационни системи.

Въвеждането в бизнес-практиката на логистичната концепция "Just in Time" е първата качествено нова стъпка при управлението на материалните и информационните потоци на фирмено и междуфирмено равнище. Затова в литературата концепцията "Just in Time" се среща и под наименованието логистична технология. Тя има сравнително широко разпространение в развитите страни, за което свидетелства натрупаният дългогодишен опит в това отношение на много водещи мултинационални компании. С прилагането на тази концепция се осъществява висока синхронизация на процесите на доставка на продуктите с потребностите от тях, т.е. съгласуване по време, място, обем и последователност на операциите при спазване на изискванията за качество и недопускане на загуби. Така се постига целта да се удовлетворят изискванията на потребителите на даден вид продукти по отношение на качество, срокове и условия на доставка с минимален общ обем материални запаси.

Концепцията "Lean Production", която в буквален превод означава "тънко производство", също се определя като логистична технология.<sup>10</sup> Тя

---

<sup>10</sup> *Сергеев, В. И. Логистика в бизнесе. ИНФРА-М, 2001.*



изразява развитието на концепцията "Just in Time". От съдържателна гледна точка концепцията "Lean Production" е близка до понятията "съгласувано производство" или "производство без излишества", което означава, че движението на материалните потоци през различните фази (снабдяване, производство, дистрибуция) до крайния клиент с цел по-пълно удовлетворяване на неговите изисквания трябва да се осъществява за по-кратко време, с минимален обем запаси, с възможно по-малък размер материални, финансови, трудови и други бизнес-ресурси. Посочените ефекти от концепцията "Lean Production" се постигат главно чрез повишаване на гъвкавостта на планирането и производствената система, намаляване времето за пренастройване на оборудването при производството на по-широка гама продукти в малки серии, създаване на дълготрайни и надеждни връзки с клиентите и по-нататъшното им развитие в партньорски отношения.

С прилагането на концепцията "Lean Production" се цели да се намерят комплексни решения, които да доведат до задоволяване изискванията на клиентите по отношение на качеството на продукта (изделие и/или услуга) при възможно минимален обем на материалните и свързаните с тях други видове ресурси. При тази концепция се проявява в по-пълна степен ролята на логистиката за реализиране на възможностите за конкурентоспособното развитие на фирмите, която се основава на подчертаната при нея тясна връзка и взаимозависимост между материалния и информационния ресурс.

Зависимостта между обема на материалния запас и качеството, съответно използваемостта на информацията е обратнопропорционална. По-голямата достъпност, навременност, пълнота и използваемост на информацията, свързана с изискванията на клиентите по отношение на срокове, условия на доставки и с възможностите за тяхното задоволяване, означава формиране на по-малък съвкупен обем материални запаси. Поради това оптимизирането на техния размер от гледна точка на постигането на целта на логистиката (по-високо равнище на обслужване на клиентите при възможно по-малки разходи) е в силна зависимост от степента на информатизация на управленските процеси по повод движението на материалните потоци.

Потенциалът на интегрираната логистика за конкурентоспособно развитие на фирмите може да се реализира в сегашните условия единствено с използването на комплексни информационни системи за управление на бизнес-процеси с програмни модули за ефективно управление на логистични функции, операции и за планиране на материални ресурси. Такъв тип многофункционална информационна система е ERP (Enterprise Resource Planning), в която се използват съвременни управленски концепции, модели и методи. С нейното прилагане се подпомага процесът на подобряване качеството на управление на фирмено и междуфирмено равнище, като се осигурява на съответните управленски равнища навременна, пълна и съгласувана информация.

Целта, която се преследва с прилагането на информационната система ERP, е да се постигне оптимизация на всички процеси, свързани с движението на материалните потоци през различните негови фази (снабдяване, производство, дистрибуция), заедно с финансовите и счетоводните операции, които ги съпровождат. Така се съкращава времето за производство и доставка, за обработка на управленска информация и изпълнение на рутинни счетоводни операции, за намаляване броя на персонала, който отговаря за тях. Постига се по-добро обслужване на клиентите по отношение на сроковете на доставка, подобряване на отношенията с бизнес-партньорите и потенциалните клиенти, по-ефективен контрол върху начина на използване на отделните видове ресурси в тяхната взаимосвързаност, състоянието на запасите, на общите логистични разходи и тяхната структура.

От всичко казано дотук може да се обобщи, че при засилващата се конкуренция и глобализация на пазарите, в условията на ново разделение на труда постигането на по-висока степен на интеграция в управлението на логистичните дейности и функции на вътрешнофирмено и междуфирмено равнище с помощта на процеса на информатизация осигурява възможности за:

- по-добра координация в действията на отделните участници в логистичната верига (фирми, техни обособени функционални звена, отделни мениджъри), които отговарят за движението на материалните и информационните потоци от мястото на зараждане до крайния клиент;
- по-точна оптимизация на логистичните решения на основата на тяхната алтернативност и информационна осигуреност, в т.ч. и в реално време, особено когато те трябва да се взимат в оперативен порядък;
- по-висока степен на рационализация при използването на различните видове логистични ресурси, която се обуславя от взаимозависимостта им и от фактора време;
- възможна минимизация на общите логистични разходи при осигуряване на определеното равнище на обслужване на клиентите.

Както става ясно, в сегашните условия интегрираната логистика започва да играе ключова роля при решаването на комплексните проблеми на бизнеса, който се осъществява в една динамично променяща се, силно конкурентна и вече глобализирана среда. С използването на съвременни управленски модели и многофункционални информационни системи тя представлява средство за бързо и адекватно реагиране на измененията в пазарната ситуация и за справяне със заплахата от страна на конкурентите. В това отношение факторът време играе решаваща роля. Поради спецификата на обекта и целта на логистиката в условията на бързи промени на обкръжаващата среда този фактор има нарастващо значение за постигане на конкурентоспособното развитие на фирмите.

Ефектите от интегрираната логистика намират израз в двете основни направления, в които се реализира превъзходството на фирмите спрямо

конкурентите им – равнището на разходите и качеството на продуктите (изделия и/или услуги).<sup>11</sup> Специфична особеност на логистиката е, че при нея влиянието на фактора време се проявява силно и в двете направления при формиране на конкурентни предимства на фирмите. Това се обуславя от характера на продукта на логистиката, който е услуга, и от нейните основни задачи.

По линия на първото направление на постигане на конкурентни предимства, а именно разходите, влиянието на фактора време при логистиката намира израз в оптимизиране обема на материалните и свързаните с тях финансови, човешки и други ресурси, ангажирани с движението на продуктите и информационните потоци. Това влияние се проявява чрез по-доброто използване на материалните дълготрайни и краткотрайни активи, като се осигурява непрекъснатостта и възможното ускоряване на процесите, свързани с производството и дистрибуцията, чрез отстраняване на пречките и прекъсванията поради несъгласуваност, дублирани действия и т.н., което води до повишаване на тяхната обръщаемост и съответно намаляване на относителния обем на капиталовите разходи.

Факторът време влияе върху структурата на общите логистични разходи, която при съществуващата алтернативност при вземането на логистични решения може да се оптимизира от гледна точка на намаляване на техния обем. В основата на тази алтернативност е тясната взаимовръзка и обусловеност на основните видове логистични ресурси при вземане на решения, свързани с условията на доставки. Зависимостта между тях е обратнопропорционална. Например изборът на вариант за обслужване движението на определен вид материални потоци на дадени целеви пазари с по-малък брой складове при сравнително постоянно търсене изисква използването на високоскоростно транспортно средство, което да осигури доставки за неговото задоволяване на по-кратки интервали от време.

Резултатът от този избор е, че се изменя структурата на общите логистични разходи в посока към нарастване относителния дял на транспортния им компонент. Намалява делът на разходите за формиране и поддържане на материални запаси. Това означава, че решението за избора на броя складове в логистичната система трябва да е подчинено на целта да се постигне възможният минимум на общите логистични разходи посредством намиране на оптимума в съответните решения, свързани с избора на вида логистична система. Ясно е, че тази обратнопропорционална зависимост между отделните видове логистични ресурси се определя от фактора време. По-бързите доставки изискват по-високоскоростни транспортни средства, съответни по-големи разходи и по-малък обем запаси (брой складове). А това означава по-ниски авансирани разходи за

---

<sup>11</sup> *Christopher, M.* Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service. Pitman Publishing, 1998.

формирането на запасите и текущи - за тяхното поддържане. Търсенето на оптимални решения в случая е подчинено на стратегията на фирмата и на свързаните с нея цели в областта на логистиката.

При второто направление на реализиране на превъзходството на фирмите спрямо конкурентите им (открояващо се качество на продукта) влиянието на фактора време при логистиката е особено силно. Обслужването на клиентите, чието по-високо равнище е цел на логистиката, е свързано главно с условията на доставка, сред които времето е с първостепенна важност. Неговото влияние намира израз най-вече в сročността, надеждността и честотата на доставките на клиентите. От степента на тяхното изпълнение зависят решенията на фирмите, които в логистичната верига са клиенти, за осигуряване непрекъснатостта на движение на материалните потоци и съответно за предотвратяване на евентуални икономически щети. Тези решения се отнасят до размера на материалните запаси, с помощта на които клиентът може да осигури нормалното протичане на производствения и/или дистрибуционния процес. В този контекст изпъква необходимостта от търсенето на оптимизационни решения в логистиката по линия на съотношението между равнището на обслужване на клиентите и общите логистични разходи. Те се определят от стратегията на фирмата, от нейната способност да реагира гъвкаво на промените в пазарната ситуация, като задоволява предпочитанията на различните категории клиенти, завоюва нови пазарни сегменти и реализира по-голям обем продажби.

Ролята на логистиката за конкурентоспособното развитие на фирмите се свързва с известната концепция на Майкъл Портър за стойностната верига. Нейното използване цели да се определят възможните източници на конкурентни предимства, като тяхното реализиране зависи от начина на извършване на всички дейности във фирмата, намиращи се в определена връзка и обусловеност. Като ги разединява, в концепцията „Стойностна верига” М. Портър извежда на преден план онези от тях, които имат най-съществено значение за изпълнение на поръчките на клиентите и съответно за формиране на превъзходство спрямо конкурентите по линия на разходите и/или качеството на продуктите. Според посочения от Портър критерий основните дейности в стойностната верига са: входяща логистика (Inbound Logistics), т.е. снабдяване; операции (Operations), извършвани в процеса на трансформация на влизашите в производствената система материали; изходяща логистика (Outbound Logistics), т.е. физическа дистрибуция; маркетинг и продажби (Marketing and Sales); обслужване (Service), свързано с услугите, оказвани на клиентите за поддържане качеството на продуктите.<sup>12</sup>

Както се вижда, в концепцията „Стойностна верига” на М. Портър логистиката заема важно място сред дейностите във фирмата, имащи първостепенно значение за изпълнение на поръчките на клиентите, което е

---

<sup>12</sup> Porter, M. E. Competitive Advantage. New York, The Free Press, 1985.

свързано с необходимостта от по-доброто удовлетворяване на техните изисквания в условията на засилваща се конкуренция. Приносът на логистиката за формиране на конкурентни предимства на фирмите се определя от стойността, която тя добавя към продукта в движението му от доставчика до потребителя. Размерът на тази добавена стойност зависи от начина на изпълнение на логистичните функции и дейности, който може да бъде реализиран по-добре от този на конкурентите и/или с по-ниски разходи.

Изводът, който се налага от направеното изложение, е, че в условията на силна конкуренция на пазара, на задълбочаваща се специализация на производството и на разнообразяване на продуктовия асортимент ролята на логистиката за получаване на превъзходство на фирмите спрямо техните конкуренти е твърде важна. Реализирането на нейния потенциал за конкурентоспособното им развитие е свързано с подобряването на вътрешнофирмения и междуфирмения мениджмънт чрез използването на интеграционната парадигма на логистиката и на свързаните с нея съвременни управленски концепции, модели и методи с помощта на нови информационни и комуникационни системи.

### **Фактори за реализиране потенциала на логистиката за конкурентоспособно развитие на фирмите в България**

Постигането на конкурентоспособно развитие на фирмите в България е проблем с първостепенно значение за икономиката ѝ в сегашния момент. Неговото решаване е важно за постигането на по-висок и устойчив икономически растеж на страната, съответно за подобряване на жизнения стандарт на населението, за нейната успешна евроинтеграция. В разглеждания контекст това означава фирмите в България да са готови и да имат способността да се справят с конкурентния натиск и пазарните сили в Европейския съюз при присъединяването си към него, за да може процесът да протече без сериозни икономически и социални сътресения за страната.

За решаването на този проблем наред с технологичното преустройство на предприятията и свързаната с него ресурсна осигуреност и инвестиционна активност важно значение има и подобряването на качеството на фирменото управление. На сегашния етап в преобладаващата част от българските фирми неговото равнище не е високо, което показват резултатите от проведени международни изследвания.<sup>13</sup> Извършени по-рано национални представителни изследвания разкриват причините (в техния генезис и

---

<sup>13</sup> В доклада на Световния икономически форум в Давос, изнесен през 2004 г., България е класирана на 85-то място по качество на фирмения мениджмънт (от включени в списъка 110 страни).

развитие в нестабилната среда на прехода) за тези резултати.<sup>14</sup> В основата им са редица наследени и придобити в условията на провежданите реформи проблеми от финансов, административен, научно-технически, организационен и социален характер.

Като се има предвид, че въвеждането на логистичната концепция е тясно свързано с равнището на фирменото управление, съответно с неговите ресурсни възможности, може да се допусне, че в българските фирми досега не е постигнато необходимото за конкурентоспособното им развитие приложение на тази концепция. За това свидетелстват проведени у нас изследвания на определен брой български фирми от някои сектори и отрасли на преработвателната промишленост.<sup>15</sup>

От гледна точка на възможностите за реализиране потенциала на логистиката за конкурентоспособно развитие на фирмите в българските условия важно значение има разкриването на основните фактори, въздействащи за формиране на поведение и изграждане на съответен тип управление на фирмите, който да създаде предпоставки и да осигури възможности за прилагане на съвременни концепции и методи със съответната им инвестиционна активност и осигуреност с необходимите ресурси. С първостепенна значимост сред тях се откроява групата фактори, свързана с характеристиките на обкръжаващата среда, в която функционират фирмите в страната, отразяваща спецификата на икономическите, социалните и политическите условия в процеса на изграждане на пазарна икономика. Тяхното влияние се проявява основно по линия на:

- макроикономическата среда, от състоянието на която се определят възможностите и интересите на фирмите да взимат стратегически инвестиционни решения, в т.ч. и за въвеждане в практиката на нови управленски подходи и концепции, да провеждат съответна иновационна политика с по-висока или по-ниска степен на предвидимост на техните очаквания и съответно с по-малък или по-голям риск;

- микроикономическата среда, състоянието на която се определя от характера на вътрешния пазар и ефективната защита на конкуренцията, потребителското търсене в страната и формиралата се организационна култура с определен тип междуфирмени отношения. От нея зависи установяването на повече или по-малко надеждни и коректни връзки с основните бизнес-партньори на фирмата - доставчици, посредници и клиенти. По-добрите взаимоотношения между бизнес-партньорите провокират по-

---

<sup>14</sup> Боева, Б. Фирменото управление – бариера или предпоставка в прехода на българските фирми към пазарна икономика. - В: Българският бизнес в период на преход към пазарна икономика. С., 1997.

<sup>15</sup> Димитров, П. Развитие на логистиката в индустриалните фирми в България; Чанкова, Л. Логистичният подход и възможностите за неговото прилагане при управлението на фирмите в България. - В: Логистиката в България – теория и практика. С., 2003.

мотивирани интереси и възможности за развитие на различните форми на дългосрочно сътрудничество между фирмите, които са добре познати в бизнес-практиката на развитите индустриални страни. Опитът показва, че тяхното използване помага в борбата срещу несигурността в условията на силно конкурентния и глобализиран пазар и дава своите положителни ефекти за фирмите, като осигурява условия за формиране на основните конкурентни предимства. Засега у нас такъв тип взаимоотношения като правило не се изграждат поради редица причини, една от които е отсъствието на дисциплинираност и съответно на предпоставки за такова сътрудничество. Друга важна причина е все още тежкото финансово състояние на голяма част от българските фирми, израз на което е повишеният обем на междуфирмената задлъжнялост. Ниската популателна способност на населението, формирала се в резултат от наследени и придобити в периода на реформата икономически и социални проблеми, довела до силно ограничаване на потребителското търсене в страната, също оказва влияние върху състоянието на микроикономическата среда;

- изградената бизнес-среда, състоянието на която се обуславя в голяма степен от характера и съгласуваността на проведените реформи в административната, пазарната, финансовата и социалната системи и техните инфраструктури. Целият период на реформи е съпътстван от остоянни и чести промени в стопанското, данъчното, социалното законодателство, във външнотърговския режим на страната, които в повечето случаи не бяха осъществявани комплексно и поради това пораждаха несъответствия, противоречия и възможности за заобикаляне на нормативните изисквания. Те се отразиха твърде неблагоприятно върху стопанските взаимоотношения, междуфирмената задлъжнялост, допринесоха за нарастване дела на сивата икономика, за намаляване интереса на чуждестранните инвеститори, за възникване на условия за чести прояви на нелоялна конкуренция. Върху бизнес-средата влияние оказва мащабът на корупция в публичните институции, от което се определя мотивацията на мениджърите на фирмите да взимат важни стратегически решения за тяхното перспективно дългосрочно развитие. От него се обуславя и интересът на потенциалните инвеститори, особено на чуждестранните със стратегически намерения, от които се очаква не само увеличаване на притока на капитали и осигуряването на пазари, но и пренасянето на знания и опит в областта на операционните и информационните, в т.ч. логистични технологии, новите управленски концепции и методи с цел постигане на конкурентоспособно развитие на отделните фирми;

- степента на политическа и икономическа стабилност в света, региона и отделни интеграционни общности, каквато по важност за нас е Европейският съюз. В условията на динамично развиващата се глобализация на производството, пазара и конкуренцията тази стабилност

оказва все по-силно влияние върху поведението на фирмите в страната. Във връзка с това решаваща роля играе и степента на изграденост на съответните транспортни и комуникационни инфраструктури, промените в конюнктурата на международните пазари и либерализацията на външнотърговските режими на страните.

Втората група фактори, които влияят върху възможностите за повишаване качеството на фирмения мениджмънт с развитие на неговите стратегически аспекти и чрез прилагане на съвременни концепции, модели и методи, е свързана с корпоративното управление. От неговия модел в голяма степен се обуславя интересът на собствениците и мотивираността на избраните от тях изпълнителни органи да изграждат стратегия и да провеждат политика за средносрочно и дългосрочно конкурентоспособно развитие, да осигуряват необходимите ресурси за това, да прилагат съвременни подходи в управлението, какъвто е логистичният. Влиянието на тази група фактори в разглеждания аспект се проявява по линия на:

- мотивацията на собствениците на корпорациите и контрола, осъществяван от тях, върху мениджърското поведение с цел защита на интересите им, която е свързана с формираня в резултат от начина на възникване на акционерните дружества модел на корпоративно управление. По-конкретно тя се определя от създадените структури на собственически права, които обуславят вида на корпоративния контрол. Възловите проблеми за решаване в този аспект се изразяват в преодоляване на конфликта на интереси между заинтересуваните лица в акционерните дружества и развитието на управленските механизми за ефективно мениджърско поведение. Стремез към подобно поведение се наблюдава при новосъздадените корпорации с концентрирана собственост в ръцете на малък брой частни акционери, които са силно мотивирани да постигнат по-сигурен растеж и съответно по-големи възможности за увеличаване на тяхната стойност, макар че при неговата реализация трудностите и съответно предизвикателствата са по-големи. Основната причина за тази мотивация е вероятно съществуващият по-висок остатъчен риск, който носят собствениците на тези новосъздадени корпорации. Не такава е обаче мотивацията при частните акционерни дружества с разпръсната собственост, важна причина за което е разпределеният риск между собствениците и съответно неефективният контрол върху мениджърите. Мотивацията на техните собственици и мениджъри като правило е свързана с осъществяването на краткосрочния (оперативен) тип управление и съответно реализиране на печалба, а не с целта за осигуряване на конкурентоспособен растеж. При формираните в резултат от проведената масова приватизация публични акционерни дружества, контролният пакет на които се притежава от един или няколко физически или юридически лица, въпросът за ефикасността на



тяхното управление е свързан със степента на решаване на проблемите за постигане на баланс в интересите на участващите в корпоративните отношения, структурата на собствеността, системата на корпоративен контрол;

- квалификацията и мотивацията на мениджърите да управляват ефективно акционерните дружества. В контекста на съвременните управленски теории това означава създаване и реализиране на стратегии, провеждане на активни политики за тяхното конкурентоспособно развитие, постигане на рентабилен растеж и като резултат - максимизиране на стойността на дружествата и удовлетворяване интересите на техните собственици. За неговото реализиране обаче е необходима изградена нормална пазарна среда, в която фирмите да имат възможност при ефективна дейност да натрупват собствен ресурс за инвестиране или да ползват банкови кредити при сравнително приемливи условия, или да привличат интереса на потенциалните инвеститори от страната и чужбина. Включването на степента на квалификация, мотивация и умения на мениджърите в групата фактори, влияещи върху фирмения тип поведение и управление, се обуславя основно от неразвитостта на трудовия пазар за мениджъри в сегашните условия на функциониране на акционерните дружества у нас. Този пазар е един от важните механизми, стимулиращи мениджърите към поведение за ефективно управление, който широко се използва в страните с развита пазарна икономика. При неработещия все още трудов пазар за мениджъри у нас се очертава ситуация, при която тяхната квалификация, управленски умения и мотивация, особено при някои от посочените модели на корпоративно управление, изпълняват ролята на лимитиращ фактор. С него е свързана резултатността на организационните промени във фирмата, приложимостта на съвременни концепции и модели, намиращи отражение в крайна сметка в ефективността на нейното функциониране;

- изграденост на корпоративната култура. Силата на този фактор се обуславя от изминалия сравнително неголям период от началото на реформите за развитието на корпоратизацията в страната и съответно недостатъчно натрупания опит, което е причина за отсъствието на по-мощни и системни изследвания на този процес. Влиянието на посочения фактор се определя и от специфичния начин на възникване на корпоративното управление (създаване на ЕАД с изцяло държавна собственост) и по-нататъшното му развитие чрез провеждане на масовата приватизация. То се определя и от зрелостта на законодателството в тази област у нас, от съответствието и пълнотата на нормативната уредба, регламентираща начините на неговото прилагане, от общото състояние на обкръжаващата среда, в която функционират акционерните дружества, от степента на развитие на формите на гражданско общество. Това влияние на фактора се определя също и от

липсата на мотивация на многобройните индивидуални акционери, създадени главно по линия на масовата приватизация, в основата на която стоят недостатъчните познания за техните отговорности и правата, за начините на отстояването им. В тази насока въздействие оказва и липсата на опит и на склонност към обединяване в защита на общите им интереси, на необходимостта от по-голяма прозрачност и възможен достъп до информация за състоянието на акционерните дружества. Всичко това влияе върху поведението на мениджърите в тези корпорации, което се характеризира основно с тяхната незаинтересуваност да работят в интерес на акционерите.

В българския стопански живот има редица примери на фирмен мениджмънт, в които се прилага модерен управленски инструментариум, вкл. и при логистични дейности и функции. Това са главно бизнес-структури на международни компании (основно дъщерни фирми и оторизирани дистрибутори), които са водещи в своя бранш, прилагат модерни производствени технологии, имат своите завоювани пазари, развити партньорски взаимоотношения с доставчици, изградени информационни системи и комуникационни мрежи. Тези компании въвеждат в своите бизнес-структури в страната прилаганите от тях управленски подходи, схеми и принципи, съответни изисквания към доставчици, концепции за обслужване на клиенти. В български условия те постигат качество на управление на фирмен мениджмънт, което им осигурява предимства, в сравнение с техните конкуренти и съответно утвърждаване и разширяване на пазарните им позиции. Това са фирми както от преработвателната промишленост, така и от сектора на услугите (търговия, транспорт, спедиция и др.). Например може да се посочи фирма, която е упълномощен дистрибутор и сервизен център на продукцията в България на един от световните лидери в компютърния бизнес в света, чийто пазарен дял към края на първото тримесечие на 2004 г. е 18.6%. Нейната дейност е подчинена на възприетия от международната компания бизнес-модел, който се основава на поръчков принцип на работа. Той позволява да се намали цикълът на производство и реализация на продукцията. Времето от закупуване на компоненти до реализацията на сглобения продукт по поръчка на клиента е от 8 до 10 дни. Целта е максимално да бъдат удовлетворени изискванията на клиентите по отношение на техническа конфигурация, софтуер, кратки срокове на доставка. Или с други думи, произвежда се това, което иска клиентът, в определеното от него време.

Поставената цел се реализира чрез ускоряване на процесите на снабдяване и производство в регионалния производствен център на международната компания, бързо усвояване на последните техническите новости. Това е постигнато на основата на договореност с доставчиците за осигуряване в определеното време само на онези компоненти, които се влагат незабавно в производството, което води до минимизиране на

запасите. Този поръчков принцип води и до намаляване на разходите. За срочното изпълнение на поръчките на клиентите дистрибуторската фирма осъществява он-лайн връзка с производственото предприятие, използва информационни системи за електронен обмен на данни и документи.

За оптимизиране на процесите и ресурсите в цялата логистична верига - от заявяване на поръчката през изпълнението ѝ от производственото предприятие и доставянето на готовия продукт на клиента, се използва многофункционална компютърна система от клас ERP, в която интегрирано се управляват материалните, финансовите потоци и човешките ресурси. В дистрибуционната фирма е внедрен международен стандарт за управление на качеството на всички дейности (ISO 9001:2000), вкл. за търговия с компютърни продукти, системно и техническо поддържане. Заявените продукти се доставят по канали, договорени с международната компания, като това се осъществява основно от спедиторска фирма.

Международната компания има разработена специализирана страница в своя уеб-сайт, като по този начин дистрибуторската фирма може да проследи изпълнението на поръчката си в реално време. Работата с клиентите е оптимизирана чрез вграждането в интегрираната компютърна система от клас ERP на концепцията CRM (Customer Relationships Management). С нейна помощ може да се анализира и оценява за различни нужди цялата информация, въведена в системата от различните отдели в т.нар. електронно досие на клиента. Политиката, която провежда фирмата спрямо клиентите, е да поддържа близки отношения с тях, като им предлага висококачествени продукти и безупречно обслужване.

Този пример е показателен за възможностите на логистиката за успех на фирмите в съвременните условия. Те са свързани с очертаващите се тенденции в развитието на бизнес-процесите в днешния глобализиращ се свят и се реализират чрез прилагането на концепцията за интегрирано управление при логистиката, съвременни управленски модели и методи и информационни и комуникационни системи.

13.XII.2004 г.