

Десислава Тодорова

МЕНИДЖМЪНТ НА СНАБДИТЕЛСКАТА ВЕРИГА

Въведен е неизползван в българската академична литература термин – “мениджмънт на снабдителската верига” (МСВ), който навлиза в бизнес-практиката на САЩ през 80-те години, но получава широка известност в света предимно през последното десетилетие, в редица случаи утвърждавайки се с английското си наименование “Supply Chain Management” като термин от международната лексика. Неговото дефиниране е все още в процес на динамично развитие, което поражда различни, дори и противопоставящи се схващания. Въз основа на обзор на фирмени и академични публикации е представена утвърждаващата се в момента концепция за МСВ. Разглеждани са същността и еволюцията на понятията снабдителска верига (СВ) и МСВ, основните им елементи и структура, различните концепции, съпоставящи ги с логистиката¹ и логистичните вериги, както и някои основни принципи за успешната им реализация.

JEL: F15, F20, L29

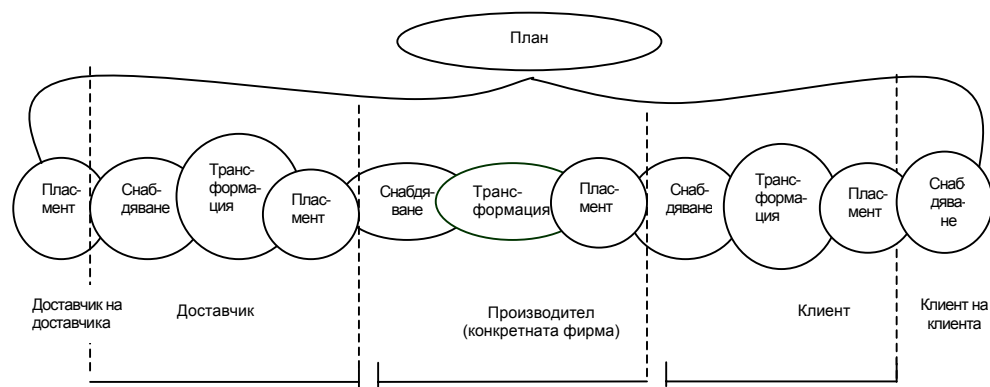
През последните 20 години в световната практика все по-широко утвърждаване намират анализът на снабдителските вериги (Supply Chains) и концепцията за техния мениджмънт (Supply Chain Management) като необходими инструменти за осигуряването на конкурентоспособно присъствие на конкретен продукт на пазара и за реализирането на печалба от фирмите, ангажирани в неговото създаване и придвижване към потребителя. Досега няма установено единно мнение относно тяхното значение и обхват. В редица случаи се прави паралел между мениджмънтът на снабдителската верига (МСВ) и логистичният мениджмънт (ЛМ), като се издигат различни хипотези, формиращи дори противоположни позиции. От една страна, причина за това е наличието на общ обект на управление, а именно интегрираните потоци от материали, информация и капитали, което създава условия за спор относно степента на припокриване между двете понятия. От друга страна, различната скорост на развитие на представата за ЛМ и обхвата на дейността му в отделните фирми и държави, както и смесването на изградените вече модели на мислене с новосъздаващите се такива, също са предпоставки за липсата на еднозначно използване на термините, свързани с логистиката, както и за различните позиции по отношение разглеждането на МСВ като ЛМ. За да се изгради становище по този проблем, преди всичко е необходимо да се установи какво в света се разбира под снабдителска верига (СВ) и МСВ.

¹ Понятията “логистика” и “логистичен мениджмънт” ще бъдат използвани равнозначно.

Снабдителска верига

Дефиниране на понятието

СВ е буквален превод на английският термин “supply chain” и в най-опростен вид се разглежда като “подредбата на фирмите, доставящи продукти или услуги до пазара,”² акцентирайки върху физическата структура, необходима за анализирането и управлението на интегрираните потоци от материали и информация от доставчика до клиента, и обратно,³ като към тези потоци някои автори добавят и съпътстващия финансов такъв.⁴ В други случаи СВ е представяна и като процес на придвижване на материали, информация и капитали от поръчката на клиента, през добива на суровини, снабдяване, производство и дистрибуция на готовия продукт обратно до клиента, като нейни ключови елементи са - производство, снабдяване, запас, местоположение, транспортиране и информация.⁵ Според някои автори тя е “мрежа от съоръжения и дейности, които обхващат предприемаческите функции на мениджмънт на търсенето и предлагането, снабдяване със суровини от фирмите-доставчици, трансформирането им в междинни и крайни продукти, мениджмънт на запаса и поръчките и дистрибуция на готовите продукти до клиентите по всички канали” (фиг.1).⁶



Фиг.1. Опростен модел на СВ за конкретна производствена фирма

² Lambert, D. M.; J. R. Stock, L. M. Ellram. Fundamentals of Logistics Management. Irwin/McGraw-Hill, 1998, p.504.

³ Gopal, Ch., G. Cahill. Logistics in Manufacturing, Irwin inc., 1992, p.14.

⁴ <http://www.hsbc.com.hk/hk/business/intbiz/develop/ib30600s.htm> и http://www.ryder.com/resources_got.shtml

⁵ Supply Chain Management. Rockford Consulting Group Ltd., <http://logistics.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site=http%3A%2F%2Fwww.rockfordconsulting.com%2Fscm.htm>

⁶ <http://www.mime.eng.utoledo.edu/Labs/icams/projects/supplychain.html#SupplyChain>

Поради това, че представата за СВ е в процес на развитие, в употреба навлизат и други термини, които се използват паралелно с нея или новият им идеен замисъл се включва в обновената традиционна концепция за СВ. Такива са:

- *верига на търсенето (Demand Chain)* - акцентира върху търсенето на крайният клиент, изтеглящо материали и продукти през веригата;⁷

- *стойностна верига (Value Chain)* – основната идея е в добавянето на стойност към формирания се продукт при преминаването му през всяко звено от СВ, свързваща клиента с всички участници в процеса на създаване и придвижване на продукта към него, като по този начин се съкращава времето и разходът за изпълнение на клиентската заявка. За да бъде една фирма активен участник в такава верига, тя трябва добре да познава своите силни страни, посредством които се отличава и може да създаде стойност за своя клиент. Тук всички участници във веригата се разглеждат като единно цяло, чиято ефективност се определя от сътрудничеството им и реализирането на печалба при всеки от тях, като конкуренцията е не между фирмите, предлагащи своите крайни продукти на пазара, а между стойностните вериги. В тази насока *Andrew Berger* определя стойностната верига като *“множество фирми, обвързани помежду си, за да осигурят най-конкурентния източник за снабдяване с продукти и услуги.”*⁸

Ролята на всяка от изброените видове вериги *Andrew White* дефинира по следния начин: *“СВ е всички материални активи, информация и процеси, които осигуряват снабдяването. Веригата на търсенето е всички материални активи, информация и процеси, които определят търсенето. Стойностната верига е обединяването на двете за обща полза.”*⁹

Световната практика показва, че липсва строго разграничаване между тези понятия, като в изградените модели на мислене се е утвърдило понятието СВ. То разширява значението си с нюансите, допълнени от “стойностната верига” и “веригата на търсенето”. В някои източници те се използват като синоними на СВ,¹⁰ допълнени и от “обслужваща верига”.¹¹

Обобщавайки, може да се каже, че:

- СВ, разгледана като *физическа структура*, се състои от съоръженията, юридическите и физическите лица, осигуряващи бързо, с нисък разход и с максимално качество доставяне от суровинния източник до пазара на всеки конкретен продукт, формиращ окончателният си вид в

⁷ http://www.ryder.com/resources_got.shtml

⁸ Driving the Value-Chain from the Customer. - Management Today; 22nd March 2001.

⁹ *Aichlmayr, M.* DC Mart: Who Manages Inventory in a Value-Chain? - Transportation and Distribution, 22nd March 2001.

¹⁰ Вж. *Gropal, Ch., G. Cahill.* Цит. съч.; <http://www.hsbc.com.hk/hk/business/intbiz/develop/tb30600s.htm>; http://www.ryder.com/resources_got.shtml

¹¹ <http://www.mime.eng.utoledo.edu/Labs/icams/projects/supplychain.html#SupplyChain>

процеса на придвижване към клиента и в съответствие с проявеното от него търсене. Максималната ефективност и бързина на цялостния бизнес-процес се постигат чрез добавянето на стойност към формирация се краен продукт във всяко звено от веригата, през което протича материалният поток.

- *СВ*, представена *като процес*, ще обединява в единна, синхронизирана система осъществяваните в отделните ѝ звена дейности по: снабдяване; производство; формиране и позициониране на запас; определяне местоположението на предприятие, склад или дистрибуционен център; транспортиране и обвързване на информационните ресурси във веригата, като най-голяма роля за изпълнимостта на този процес имат автоматизираните информационни системи.

Причината това интегриране между процеси, физически и юридически лица да се нарече *СВ* е, че в центъра на тяхното внимание и дейност е снабдяването на клиента с желания продукт, което предизвиква процесите на последователно снабдяване на всяко звено от тази структура с необходимите ресурси за производството на крайното изделие.

Елементи и структура на СВ

Както вече беше споменато, *СВ* може да се разгледа като физическа структура, състояща се от всички фирми, участващи в нея от добива на суровини до крайният консуматор. Конкретни нейни елементи могат да бъдат:

- доставчици на суровини;
- производители на междинни и крайни продукти;
- асемблиращи предприятия;
- мрежа от специализирани в сферата на услугите фирми, добавящи стойност към продукта - транспортни, спедиторски, логистични, ИТ фирми, финансови посредници, обществени и фирмени складове, дистрибуционни центрове и др.;
- търговци на едро и дребно;
- клиенти.

Подредбата на тези елементи формира структурата на *СВ*. Днес в повечето случаи традиционната *линейна* структура е по-скоро *дървовидна*, съставена от множество разклонения на всяко равнище,¹² като рядко дадена фирма участва само в една *СВ* поради невъзможността да бъде осигурено нейното ефективно използване. Подчертавайки сложността на взаимовръзките между участниците във веригата, някои автори използват понятието "*мрежа*" от съоръжения и дейности,¹³ от дистрибуционни опции, от автономни или полуавтономни бизнес-единици¹⁴ или "глобална мрежа за доставка на

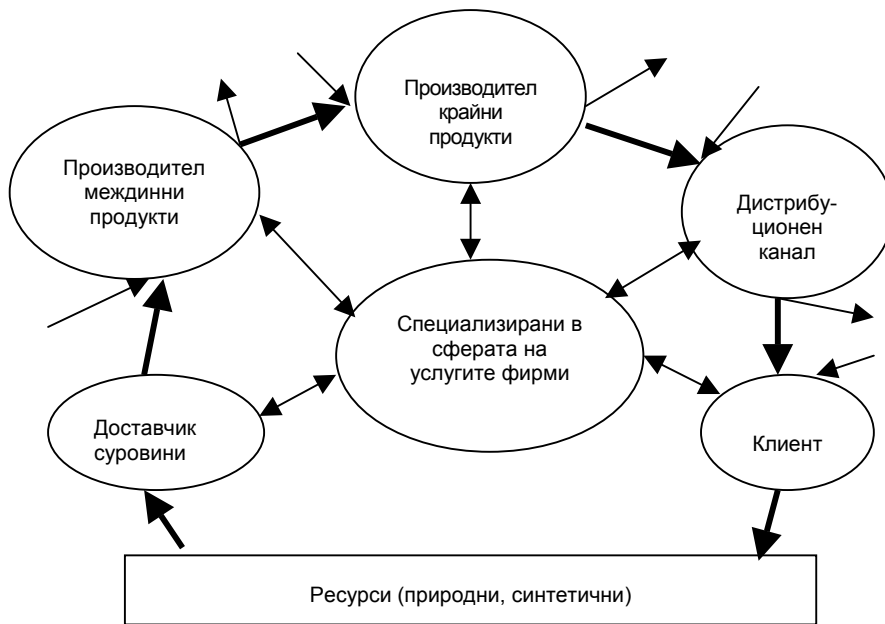
¹² <http://www.mime.eng.utoledo.edu/Labs/icams/projects/supplychain.html#SupplyChain>

¹³ http://www.ryder.com/resources_got.shtml

¹⁴ <http://eil.utoronto.ca/profiles/rune/node3.html>

продукти и услуги”.¹⁵ Според други съвременната структура на веригата има формата на *колело*, при което добивът на суровини се обвързва с обратните потоци, идващи от консуматора, и всеки елемент от нея взаимодейства с и върху останалите¹⁶. Схематично обобщената представа за структурата на СВ е показана на фиг. 2.

Изграждането на структурата на СВ изисква разбиране на моделите на търсене, потребностите на осигуряваното равнище на обслужване, ролята на разстоянията, разходните елементи и други фактори, които имат променлив характер. Нейното познаване, дължината ѝ, броят доставчици и клиенти на всяко равнище са измеренията, върху които се простира управлението на СВ. В каква степен то ще бъде реализирано, т.е. кои разклонения или корени ще бъдат обхванати, се определя от сложността на продукта, броя достъпни доставчици и наличието на суровини.



Фиг. 2. Физическа структура на СВ

¹⁵ Walker, W. T., K. L. Alber. Supply Chain Management. Technical Article. Eastern Software Systems, Ltd, 2000, <http://www.makess.com/techarticlescm.htm>

¹⁶ Willis, B. Electronics flow wheel model promises better Industry forecasting & adjustment. ECA Resource Center, 2003.

Припокриване между термините "логистична верига" и СВ, и "логистичен канал" и "снабдителски канал"

В съчетание с термините СВ или МСВ в употреба влизат и *логистична верига* (Logistics Chain), *логистична снабдителска верига* (Logistics Supply Chain), *логистична мрежа* (Logistics Network), при които се акцентира върху обхващането само на тези звена от СВ, участващи непосредствено в реализацията на логистичните дейности, например ангажираните в:

- снабдяването с материали, суровини и полуфабрикати;
- транспортирането към предприятието и от него;
- складирането и съхранението на продукти и суровини;
- междуоперационното транспортиране;
- производството, обработката, разпределението, вкл. и изпращането на товари;
- първичните и вторичните дистрибуционни центрове;
- търговията на едро и дребно;
- комуникациите;
- потреблението на готовата продукция.¹⁷

В българската и руската академична литература понятието СВ не е популярно. Използва се "логистична верига" (ЛВ), която от българските автори се определя като:

• "система от обработващи и транспортиращи машини и съоръжения, свързани в технологична последователност",¹⁸ представляваща техническата част от цялостната физическа структура на ЛВ;

• "съчетание от суровини, спомагателни материали, енергоносители, интелект, информация, отделни детайли, собствено производство или от други фирми, групирани по дейности в съответствие с изискванията на производството, икономиката и жизнения цикъл на въоръжените сили".¹⁹ В състава на ЛВ се включват компоненти на самият интегриран поток от материали и информация, протичащ през веригата, а относно дейностите, формиращи съответната част от структурата на ЛВ преди формираното определение за нея, се казва: "...за да се утвърди една стрелкова система от конструирането, разработването, производството, изпитванията, разпределението по йерархичните инстанции до достигането до боеца, се осъществяват редица дейности. Тези дейности, свързани в реалната им

¹⁷ Аникина, Б.А. Логистика. Москва, Инфра – М, 1999, с.14; <http://www.hsbc.com.hk/hk/business/intbiz/develop/ib30600s.htm>; http://www.ryder.com/resources_got.shtml

¹⁸ Георгиев, М. За параметрите на отворените логистични вериги. - Машиностроене, 1995, N 3, с. 99.

¹⁹ Ботев, Б. Военната логистика на България през XXI век, част II. С., Военно издателство, 2001, с. 30.

последователност, образуват ЛВ”,²⁰ при което не става ясно кои точно са тези дейности или е показана само схематично.²¹

В руските източници логистичната верига се представя като линейно подредено множество от физически и юридически лица (доставчици, посредници, превозвачи, производствени подразделения, междинни, входни и изходни складове, др.), непосредствено участващи в процеса на придвижване на конкретен материален поток от производителя до клиента.²² Като нейни съответстващи английски термини в Руския терминологичен речник по логистика²³ са посочени “logistics chain” и “supply chain”, което смислово приравнява двете понятия въпреки тяхната употреба в английските източници с различно предназначение. В немско-езичната практика “supply chain” и “supply chain management” се използват без превод.²⁴

Употребява се и терминът *логистичен канал* – частично подредено множество от различни субекти, ангажирани във функциите складиране, обработка, прехвърляне, транспортиране и комуникации и съдействащи за придвижването на ефективния поток от стоки от мястото на неговото създаване до мястото на консумацията му. Когато се конкретизират участниците (субектите) и звената (местата на трансформация) в канала и се определи тяхната подредба в съответствие с нуждите на конкретен материален поток, тогава логистичният канал приема вида на логистична верига,²⁵ която се разглежда като негово подмножество.²⁶

При дефиниране на логистичния канал също се срещат различни становища. В едни случаи той се разглежда като синоним на “разпределителен” и на “дистрибуционен” канал,²⁷ в други е част от разпределителния канал,²⁸ а изхождайки от съвременната представа за бизнес-логистиката, разглеждаща като единно цяло както изходящите, така и входящите материални потоци, дистрибуционният канал е част от

²⁰ Пак там, с.29

²¹ Василева, Л., В. Ковачева, С. Терзиева, Т. Нецова, А. Манолова. Дистрибуционна политика, част 2. С., Тракия-М, 2002, с. 54; Казаков, Н. Логистика. С., Софттрейд, с.13; Тодоров, Ф. Дистрибуционна политика. С., Тракия-М, 1999, с. 28.

²² Аникина, Б. А. Цит. съч., с.14; Николаичук, В.Е. Логистика в сфере распределения. Санкт-Петербург, ПИТЕР, 2001, с. 24; Чудаков, А.Д. Логистика. Москва, РДЛ, 2001, с. 40.

²³ Родников, Л. Н. Логистика: Терминологический словарь. Москва, Инфра-М, 2000, с. 122.

²⁴ Bretzke, W.-R., M. Karrer. Vom Tracking&Tracing zum Supply Chain Event Management - Studienergebnisse liegen vor, myLogistics, 2002; Rudolph, W. Supply Chain Management: Der 4PL im Praxistest, myLogistics, 2002.

²⁵ Николаичук, В. Е. Цит. съч., с. 24.

²⁶ Bretzke, W.-R., M. Karrer. Цит. съч.; Rudolph, W. Цит. съч.

²⁷ Пак там.

²⁸ Македонска, Д., Н. Казаков, И. Димитров. Основи на логистиката. С., Транслогистика, 2001, с. 60.

логистичния. Според някои автори “производството само изгражда, а логистичният канал само придвижва това, което фирмата трябва да продаде”,²⁹ докато СВ и съответният ѝ снабдителски канал обхващат звената и дейностите и на производството, и на логистиката. От тази гледна точка снабдителският канал е по-широко понятие.

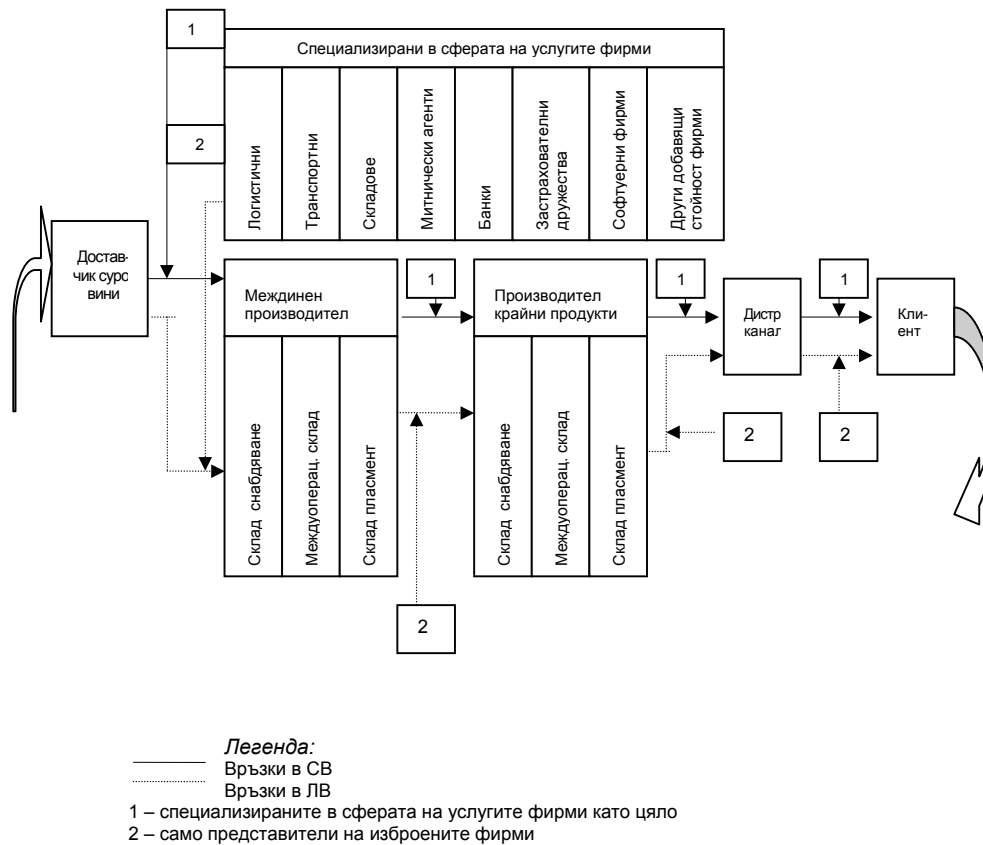
Причини за наличието на различни становища по отношение същността на СВ – логистична верига, снабдителски канал – логистичен канал, както и на други сродни на тях понятия, са различното време на тяхната поява в употреба и съответно различното им навлизане в изградените модели на мислене, както и различният начин на организация на цялостния процес на производство и дистрибуция. СВ е по-старо понятие в бизнес-практиката в съпоставка с логистичната верига, появила се с налагането на бизнес-логистиката, поради което неговата употреба е по-широко разпространена. Развитие на представата за обхвата на логистиката разширява и обхвата на структурата на логистичната верига, като в редица случаи тя се припокрива със СВ. От друга страна, представата за СВ също се намира в динамично развитие. Според Glyndwr Smith *“традиционната концепция за СВ е мъртва... Вместо това се използва електронен поток, където всеки елемент взаимодейства с или въздейства върху останалите елементи. Сътрудничеството между организациите, представящи различни сегменти от индустрията, е необходимо, за да се създаде по-голяма прозрачност и коопериране между ключовите елементи от това колело, което ще облагодетелства всеки в индустрията.”*³⁰

Общото за двете вериги освен обекта на дейност – интегрирания поток от материали, информация и капитали, е и еднаквата структура от фирми, които ги съставят и през които протича потокът. Разликата се появява по отношение на извършваните дейности в тях и съответно на подструктурите, които са необходими за изпълнението им, като СВ съдържа компонентите на ЛВ. В случаите, при които взаимодействието между фирмите в производствения и дистрибуционния процеси е само по отношение обслужване на логистичните потребности на протичащия през тях поток, активни за конкретната СВ ще бъдат само тези компоненти, изграждащи ЛВ. Това формира представата, че двете вериги са идентични. Но при организация на цялостния за СВ бизнес-процес, в която всяка фирма е тясно специализирана в основната си дейност, чието развитие и планиране е съобразено с интересите на веригата като цяло, а изпълнението на останалите дейности е предоставено на специализирани външни фирми, поемащи тяхното изпълнение за всички фирми от нея, подструктурите и дейностите, включени в звената от СВ, ще са много

²⁹ Willis, B. Цит. съч.

³⁰ Аникина, Б. А. Цит. съч.

повече от тези, съставлящи ЛВ. В опростен вид съпоставката между СВ и ЛВ е показана на фиг. 3.



Фиг. 3. Съпоставка между компонентите на СВ и ЛВ

Може да се каже, че СВ е по-широко понятие, което съдържа компонентите на ЛВ, но заедно с тях и други такива. Припокриването между двете понятия е частен случай на модерните бизнес-модели, поради което правилното им използване ще доведе до по-добро разбиране между партньорите и съответно по-ефективна съвместна дейност. Аналогична е ситуацията и при снабдителски и логистичен канали.

Липсата на единно становище в света по отношение на СВ оказва пряко влияние и върху изградената концепция за мениджмънтът ѝ, разглеждана от някои автори като “третия етап от еволюцията на бизнес-

логистиката”,³¹ от други – като операционна стратегия,³² от трети – процесно-ориентиран, интегриран подход³³ и т.н.

Мениджмънт на СВ

Зараждане на идеята за МСВ

Терминът *Supply Chain Management* (в превод “мениджмънт на снабдителската верига”) се появява през 80-те години на миналия век в САЩ, като през 90-те години в академичните среди се правят първите опити за неговото теоретично определяне и разграничаване от традиционните подходи за управление на потоците от материали и свързаните с тях информационни такива.³⁴ Първоначалната идея, заложена в МСВ, е за съкращаване размера на запаса във и извън фирмите,³⁵ което ще се отрази върху намаляването на себестойността на крайното изделие и е една от задачите на бизнес-логистиката. Впоследствие тази идея се развива до обхващане на всички бизнес-функции (осъществявани в СВ) и интегрирането им в обща система при тяхното управление. По такъв начин се повишава ефективността на цялостния производствен и търговски процес, излязъл вече извън рамките на отделната фирма, и съответно конкурентоспособността на крайното изделие.

При формирането на представата за МСВ влияние оказват някои основни характеристики на световната икономика след 80-те години:

- бързо развитие и широко приложение на информационните технологии, комуникациите, Интернет-технологиите и EDI между всички участници в СВ, осигуряващи прозрачност и контрол в реално време на състоянието на материалния поток;
- все по-широко разпространяващо се глобализиране на производството и търговията, което резултира в глобална конкуренция и потребност от производство на висококачествени изделия при минимизиран разход;
- съкратен жизнен цикъл на продукта и повишени изисквания към качеството на взаимодействие на клиента и скоростта на удовлетворяване на проявеното от него търсене;
- намаляване обема на запаса от готова продукция и формирането на крайния продукт в непосредствена близост до потребителя, като той може да

³¹ Robeson, J. F., W. C. Copachino, E. R. Howe. The Logistics Handbook, 1994, p. 18.

³² Вж. <http://www.mime.eng.utoledo.edu/Labs/icams/projects/supplychain.html#SupplyChain>

³³ Metz, P. J. Dymystifying Supply chain Management. - Supply Chain Management Review, Winter 1998.

³⁴ Elram, L. M., M. C. Cooper. Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper – Third Party Relationship. - The International Journal of Logistics Management, 1990, Vol. 1, N 2.

³⁵ Cooper, M. C., D. M. Lambert, J. D. Pagh. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. - The International Journal of Logistics Management, 1997, Vol. 8, N 1.

бъде разпръснат в целия свят, което е свързано с по-голяма интензивност на движение на малки по обем товаропотоци с широка мрежа от направления;

- специализация и коопериране между фирмите в общ производствен процес и по-широко приложение на принципите “точно навреме”;

В резултат от тях се формира потребност от по-ефективно използване на специализираната инфраструктура, гарантиране по-високо качество на обслужването на клиента, ускоряване процеса на развитие и производство на съобразен с потребителското търсене продукт и същевременно минимизиране на общия разход. За да я удовлетворят, фирмите в СВ, специализирани в основната си дейност и делегиращи управлението и изпълнението на останалите си бизнес-дейности на специализирани за целта звена от нея, се интегрират в общ производствен процес, чиято ефективност се определя от възможността им да функционират като единна система. По този начин бизнес-процесите стават бизнес-процеси на СВ, осъществявани както в рамките на всяка отделна фирма, така и извън нея и нуждаещи се от единно управление. Следователно *прилагането на системния подход при управлението на всички бизнес-дейности в СВ може да се нарече МСВ*. От тази гледна точка той е “обхващащо цялата система *стратегическо координиране* на традиционните бизнес-функции и тактики както в конкретна фирма, така и между всички участници в СВ, с цел да се подобри дългосрочното изпълнение на дейността на фирмата и на цялата СВ.”³⁶

МСВ се определя още и като *операционна стратегия*, която, ако бъде приложена подходящо, ще даде възможност за “бързо въвеждане на нови, клиентизирани и с високо качество продукти и тяхното осигуряване с гарантирано време за доставка, бързи решения и производство с висока скорост”.³⁷

Концепции за МСВ

МСВ се появява през периода на утвърждаване и все по-широко приложение на ЛМ в академичните среди и бизнес-практиката. Като резултат двете понятия са в непрекъснат процес на развитие и конкуренция помежду си по отношение същността и обхвата на дейността си и дотолкова, доколкото имат общ обект на въздействие – интегрираните потоци от материали, информация и капитали, възникват спорове при тяхното съпоставяне. Според Paul Larson, преподавател в Държавния университет в Йова, САЩ,³⁸ до момента могат да се обособят четири различни групи концепции (вж. фиг.4):

³⁶ <http://fisher.osu.edu/~robeano/CLMDef.doc>

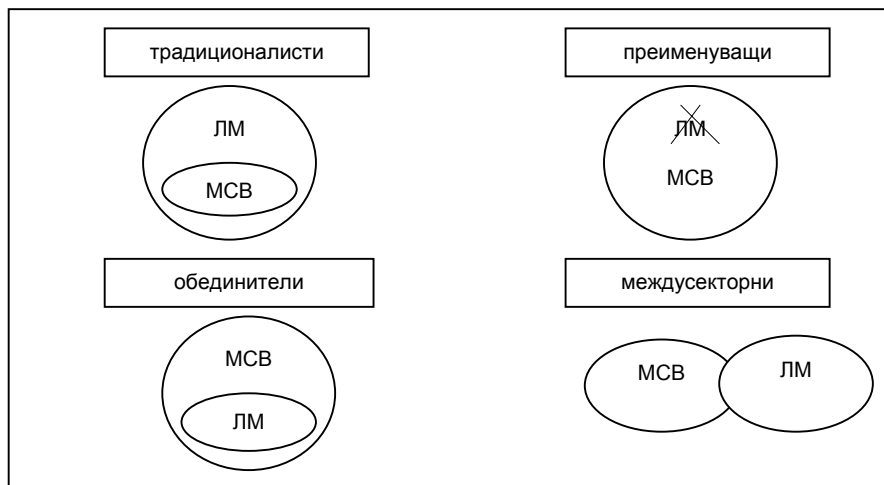
³⁷ Вж. <http://www.mime.eng.utoledo.edu/Labs/icams/projects/supplychain.html#SupplyChain>

³⁸ Larson, P. D. Logistics versus Supply Chain Management: Four Perspectives. Supply Chain&Logistics, Canada, December 17, 2002.

- *традиционна*, разглеждаща МСВ като част от ЛМ и по този начин ограничаваща го до обхващане само на външната и междуфирмената логистика;
- *преименуваща* ЛМ на МСВ като по-модерно понятие, без да се променя значението и съответно обхватът на дейността;
- *обединяваща*, която разглежда ЛМ като част от МСВ, който обхваща ЛМ, маркетинга, операционния мениджмънт, снабдяването, стратегическото планиране, информационните технологии, продажбите;
- *междусекторна*, според която МСВ включва стратегическите, интегриращи елементи от ЛМ, маркетинга, производството и снабдяването, като неговата функция е да координира дейностите, осъществявани между много фирми.

Възниква въпросът: *Коя от концепциите е правилна и какво всъщност обхваща МСВ?*

В подкрепа на първата концепция, посочена от Paul Larson, е определението, според което МСВ представлява *“интеграцията от логистичните изисквания на доставчици, дистрибутори и клиенти във взаимосвързан процес, включващ планиране на търсенето, прогнозиране, заявка за материали, обработка на поръчката, разположение на запаса, изпълнение на поръчката, транспортно обслужване, получаване, фактуриране, плащане.”*³⁹



Фиг. 4. Групи концепции, съпоставящи ЛМ с МСВ

³⁹ http://www.domaindlx.com/mell/mini_logfic.htm

Поради това, че ефективността на управлението и складирането на формираните потоци от материали, информация и капитали са от определящо значение за реализирането на МСВ, много често той се разглежда като ЛМ, обхващащ в единна система управлението на логистичните дейности както между фирмите, интегрирани в СВ, така и във всички ключови звена от нея. Във връзка с това той е наричан трети етап от еволюцията на бизнес-логистиката⁴⁰ или "модерна логистична концепция".⁴¹ В подкрепа на тази теза са и дефинициите за МСВ, посочени в речника на Консорциума за обучение по логистика в Северна Каролина (2000 г.)⁴² и във фирмения речник на Ryder System, Inc.⁴³ Според тях МСВ е управлението на всички материали, капитали и свързаната с тях информация в логистичния процес от добива на суровини до доставката до крайния потребител, като негови основни функции са традиционните логистични функции на дистрибуция и управление на материалите, снабдяване със суровини и формиране на запас, продажби, маркетинг, ИТ и стратегическо планиране. В случая припокриването между двете понятия е пълно, като МСВ само замества утвърденото ЛМ, пренесено върху цялата СВ.

Дефиницията за МСВ се изменя с развитието на практиката. James Cooke например го определя като: *"успешно координиране и интегриране на всички дейности, свързани с движението на стоките от суровините до консуматорите за устойчиво конкурентно предимство. Това включва дейности като мениджмънт на системи, избор на източници и снабдяване, планиране на производството, обработка на поръчките, управление на запаса, транспортиране, складиране и обслужване на клиентите."*⁴⁴ Съпоставяйки това с определението, което Съветът по ЛМ дава за ЛМ: *"процесът на планиране, осъществяване и контролиране на ефективен поток от стоки, услуги и свързаната с тях информация, вкл. и тяхното складиране, от мястото на създаване до мястото на консумация с цел отговаряне на изискванията на клиента"*,⁴⁵ се вижда отново, че идейно двете понятия се припокриват, като разликата е само в посоченото

⁴⁰ Вж. [http://www.mime.eng.utoledo.edu/Labs/icams/projects/supplychain.html#SupplyChain](http://www.mime.eng.utoledo.edu/Labs/icams/projects/supplychain.html#SupplyChain;); *Kajita, Kiharu*. Improvement of Logistics Management in Japan. APEC Seminar on Logistics Management, April 27-29 2000; http://www.swcollege.com/quant/coyle/seventh_edition/chap_summary.html

⁴¹ *Николайчук, В. Е.* Цит. съч.

⁴² <http://glori.bschool.unc.edu/nccle/nsfglt/studentcorner/glossary.htm>

⁴³ Вж. Driving the Value-Chain from the Customer...

⁴⁴ *Cooke, J. A.* In This Issue. - Supply Chain Management Review, 1997, Vol. 1, N 1.

⁴⁵ <http://www.clm1.org/mission.html>

“планиране на производството”, което, макар и непосредствено повлияно от ЛМ, не е включено като негов елемент в даваните определения. Въз основа на това различие, допълнено от *маркетингови изследвания, промоции, продажби, събиране на информация, изследователска и развойна дейност, продуктово проектиране и развитие, операционен мениджмънт, производствени операции и управление на обслужването на клиентите*, други автори⁴⁶ застават на позицията, че МСВ е повече от интегриране на логистичните дейности във и извън фирмата по цялата СВ. Той включва “всяко усилие за производство и доставка на крайния продукт или услуга от доставчика на доставчика до клиента на клиента.”⁴⁷

Според одобрената дефиниция от Световния форум по МСВ, организиран от Ohio State University, МСВ е: *“интегрирането на ключовите бизнес-процеси от крайния потребител през първоначалните доставчици, които осигуряват продукти, услуги и информация, добавящи стойност за клиентите.”*⁴⁸

В някои случаи МСВ се разглежда и като “управление на търговските взаимоотношения”,⁴⁹ при които се обхващат връзките между функции както във фирмата, така и с всички търговски партньори извън нея, измежду които са доставчици, подизпълнители, монтажни предприятия, заводи, дистрибуционни центрове, търговци на едро, търговци на дребно, превозвачи, спедитори, митнически агенти, международни вносители и мрежата от фирми, извършващи добавящи стойност услуги.

Като пример за по-широкия обхват на МСВ може да се разгледа създаването на нов продукт, при което се обхващат всички аспекти на бизнеса като маркетингово проучване на концепцията, научно-изследователска и развойна дейност по отношение на конкретния продукт, производство, логистика, финансиране и т.н. Изпълнението на тези дейности е разпределено между отделните звена от СВ и е организирано по начин, осигуряващ успеха на цялата веригата. Включването на доставчиците още в процеса на продуктово развитие например създава условия новият продукт да бъде съобразен с техните производствени възможности и характеристиките на продуктите им, както

⁴⁶ Bowersox, D. J. Lessons Learned from the World Class Leaders. - Supply Chain Management Review, 1997, Vol. 1, N 1; Cavinato, J. L. A Total Cost/Value Model for Supply Chain Competitiveness. - Journal of Business Logistics, 1992, Vol. 13, N 2; Lambert, D. M.; J. R. Stock, L. M. Ellram. Цит. съч., с. 504; Mentzer, Th. J. Managing Channel Relations in the 21st Century. - Journal of Business Logistics, 1993, Vol. 14, N 1.

⁴⁷ <http://www.isr.umd.edu/~cdeogade/introduction.html>

⁴⁸ <http://www.pcnolan.com/logistics.html>

⁴⁹ Вж. Willis, B. Цит. съч.

и да се стимулират съответни развойни процеси и на тяхно равнище, което ускорява и подобрява оптимизирането на цялостния процес във веригата. Същевременно успехът на СВ се гарантира и от разпределянето на печалбата между всички участници в нея. По този начин се създава заинтересуваност в тях към крайния резултат, осигуряваща условия за непрекъснато развитие и широка диференциация на предлаганото продуктово семейство, за по-ниска себестойност на продукта, за бързо реагиране на получена от клиент заявка и за конкурентно присъствие на пазара. Координацията и интеграцията на логистичните системи на всички участници в СВ е необходимо условие за успешния МСВ и от тази гледна точка "логистиката е определящата част за неговата реализация".⁵⁰ Заедно с нея обаче в единната система на управление се включват и всички бизнес-процеси, съпътстващи създаването (идейно и материално) и реализацията на продукта на СВ. За да подчертаят този интегриран подход за снабдяване, производство и доставка на продукти и услуги до клиентите, приложен за цялата верига, някои автори използват дори понятието "интегриран МСВ".⁵¹

Като обобщение, съвременната концепция за МСВ, интегрираща в единна система управлението на всички бизнес-процеси, извършвани вътре в и между звената от СВ при идейното формиране, производството и придвижването на продуктовия поток и съпътстващите го информация и капитали в отговор на клиентската заявка, може да се разгледа като еволюция на бизнес-логистиката така, както тя е етап, следващ физическата дистрибуция и обединяващ в единна система всички дейности, управляващи и осъществяващи движението на материалните потоци във фирмата. По подобие на това, че физическата дистрибуция е част от ЛМ, така също той е част от МСВ. Приравняването на двете понятия може да доведе до нееднозначно разбиране между бизнес-партньорите, особено когато моделът на МСВ не е добре познат за някоя от страните. Поради тази причина позицията на автора е, че ЛМ трябва да запази своето традиционно тълкуване, обхващащо управлението на потока от стоки и съпътстващите го информация и капитали и тяхното складиране, както в отделната фирма, така и в СВ като цяло, докато МСВ осъществява интегрирането между фирмите в СВ по отношение на всички бизнес-процеси, обслужващи същия този поток. В зависимост от степента на делегиране управлението на отделните дейности в общия бизнес-процес на СВ е възможно МСВ да се припокрива изцяло с ЛМ в случаите, когато интегрирането между тях е само по отношение обслужването на материалните потоци. Но когато

⁵⁰ http://www.swcollege.com/quant/coyle/seventh_edition/chap_summary.html

⁵¹ Вж. Elram, L. M., M. C. Cooper. Цит. съч.

повече дейности, имащи отношение към този процес, бъдат разпределени между звената в СВ и се нуждаят от единно управление, тогава обхватът на МСВ ще бъде по-голям от този на ЛМ, реализиран в нея.

Основни елементи в структурата на МСВ

Наличието на различни становища за същността на МСВ се отразява и върху обхвата на дейността му и определянето на неговата структура и елементи. Според Cooper, Lambert и Pugh "новата концепция за МСВ включва три елемента: *бизнес-процеси, управленски елементи и структура на веригата.*"⁵²

Структурата на СВ, определяща се от всички фирми, участващи в нея от суровинния източник до крайния консуматор, тяхното разположение в пространството и връзките между тях, беше разгледана в първата част на статията. Факторите, въз основа на които се определя необходимата степен на управляемост на СВ, са сложността на продукта, дължината на веригата, наличието на суровини, броят достъпни доставчици и клиенти на всяко равнище от нея.

Бизнес-процесите са дейностите, които добавят стойност за клиентите на СВ и заедно с фирмите, съставляващи нейната структура, формират обхвата на мениджмънта ѝ. Всеки процес представлява специфичната подредба на работните дейности във времето и пространството от началото до края на веригата, като постъпленията (материали, информация, капитали) и резултатната продукция на всяко равнище в СВ са ясно определени. Различните автори включват различен брой бизнес-процеси в МСВ. Според някои от тях⁵³ те са пет основни: продажба; изпълнение на клиентската поръчка; производствен поток; доставка; продуктово развитие.

Други⁵⁴ определят осем: мениджмънт на системи; избор на източници и снабдяване; планиране на производството; обработка на поръчките; управление на запаса; транспортиране; складиране и обслужване на клиентите.

Ключовите бизнес-процеси, които Международният център за конкурентно предимство (The International Center for Competitive

⁵² Вж. <http://fisher.osu.edu/~robeano/CLMDef.doc>

⁵³ Вж. *Gropeal, Ch., G. Cahill*. Цит. съч., с. 532.

⁵⁴ Вж. <http://www.clm1.org/mission.html>

Excellence, University of North Florida)⁵⁵ определя и които получават международно утвърждаване като процеси на МСВ, са:

- управление на връзките с клиентите;
- управление на обслужването на клиентите;
- управлението на предлагането и търсенето;
- изпълнение на заявки;
- управление на производствения поток;
- снабдяване;
- продуктово развитие и комерсиализация;
- канал на обратните потоци.

Изпълнението на всеки от тях включва система от дейности, които трябва да бъдат съгласувани както помежду си, така и с дейностите, съставляващи другите бизнес-процеси в СВ.

Структурирането и осъществяването на бизнес-процесите при МСВ се определя от неговите *управленски елементи*, които са общи за всички процеси и членове на СВ и според Международния център за конкурентно предимство формират третия компонент от структурата на МСВ. В обхвата на управленските елементи влизат:

- планиране и контрол;
- процесна (работна) структура;
- организационна структура;
- структура, опосредстваща продуктивния поток;
- структура, опосредстваща информационния поток;
- продуктова структура;
- управленски методи;
- структура на властта и ръководството;
- структура на печалбата и риска;
- култура и начин на мислене.

Осъществяването на всеки един от тези елементи е съобразено с интересите и възможностите на веригата като цяло.

Развитият модел на структурата на МСВ е показан схематично на фиг. 5.

⁵⁵ Вж. *Gopal, Ch., G. Cahill*. Цит. съч.; Global Supply Chain Forum, Ohio State University, 1998, p. 10, 12, http://www.unf.edu/~ybolumol/tra_4935_062/wk14_15_GlobalSCM.pdf

Принципи на реализацията на МСВ

Успехът на реализацията на МСВ ще се определи от създаването на подходящи условия, които според William T. Walker и Karen L. Alber⁵⁶ могат да бъдат осигурени, ако се спазват четири основни принципа: *изграждане на конкурентоспособна инфраструктура, осигуряване на световна логистична мрежа, синхронизиране на предлагането с търсенето и глобално измерване на изпълнението.*

Под *инфраструктура* в случая се разбира последователността от бизнес-процеси, които определят поръчването, доставянето, планирането на запаса, върнатите стоки, плащането на сметките. Една фирма създава конкурентоспособна инфраструктура, когато опростява бизнес-процесите, съкращава броя на участниците в изпълнението на конкретен процес и ускорява движението на информацията.

При проектирането на *мрежата* на СВ се свързват всички източници на снабдяване с всички направления на търсене, вкл. и всеки търговски партньор между тях, като днес тя покрива целия свят. Рационализирането на логистиката при МСВ, когато предварително са определени географското разположение на пазара на търсене и източникът за снабдяване, ще се постигне посредством оптимизиране на разходите спрямо срока за доставка, чрез развиване на взаимоотношения с малък брой предпочитани логистични партньори, поемащи управлението на този процес в цялата СВ.

Синхронизирането на СВ е начинът да се подобри потребителското обслужване, без да се увеличава инвестирането в поддържане на запас. Определящ фактор за реализирането му е зависимостта на системата от точността и скоростта на информацията, която всеки търговски партньор предоставя. Поради тази причина, за да бъде реализирана СВ при по-нисък разход на капитали, е необходимо да се получи срещане между договорените времена за реагиране на всеки участник във веригата.

Поради това, че СВ днес обикновено включва търговски партньори от различни държави, с различно поведение, бизнес-култура и управленски навици, определящ фактор за реализацията на МСВ е формирането и приемането от всички участници във веригата на *обща измерители на изпълнението*, даващи възможност то да бъде еднозначно разбрано, изпълнено и оценено в глобален мащаб.

Прилагането на разгледаните принципи осигурява необходимите условия за проявяването на ефективността на МСВ като организационен модел на бизнеса. Най-ярко неговата значимост се откроява при зрял

⁵⁶ Вж. Willis, B. Цит. съч.

или упадащ пазар и особено през периодите на икономически спад, когато липсата на пазарен растеж не може да скрие неефективните дейности, а съществуването на даден продукт на пазара се определя от съчетанието между висока скорост на реагиране на търсенето, съответствието му на потребителските желания и достатъчно ниската цена, които формират степента на удовлетвореност у клиента. Не по-малко важна е и ролята му при развитието на нов продукт или пазар, като при конфигурирането на СВ трябва да се включат както клиентите и техните специфични желания, определящи вида на крайния продукт, така и доставчиците и техните технологични и продуктови ограничения, с които трябва да бъдат съобразени проектирането и производството на новия продукт.

*

Днес световната икономика се характеризира с по-голяма несигурност в предлагането и търсенето, глобализация на пазара, все по-кратки жизнени цикли на продуктите и технологиите, все по-широко интегриране на тясно специализирани партньори в осъществяването на производствения, дистрибуционния и логистичния процеси за конкретен бизнес. Това изисква създаването на сложна международна мрежа от връзки при осигуряване на снабдяването от източника на суровините до консуматора на крайния продукт, както и обратните потоци от него. Като резултат общоприетата представа за структурата на СВ е в непрекъснат процес на развитие. Това се отнася и за формите и обхвата на нейния мениджмънт, определящи фактори за чието реализиране остават осигуреността с достоверна, подходящо структурирана, достъпна информация, опосредствана от Интернет-технологиите и електронния обмен на данни, както и гарантираното доверие между участниците във веригата. Поради тази причина дефинирането на обхвата на концепцията за МСВ, както и на структурата на самата СВ, ще отразява равнището на развитие, на което се намира в момента икономиката в света, в даден регион, в конкретна фирма или в представите на ползвателите на тези понятия.

Установяването на еднозначно тълкуване на използваните понятия и въвеждането на унифицирани критерии за оценка на всяка бизнес-дейност, обхващана от концепцията за МСВ, както и тяхното познаване и прилагане от българския бизнес, би допринесло за неговото развитие в съответствие със световните тенденции и за ефективното му участие в глобални СВ.

25.VIII.2003 г.