

Предпоставки за управление на международните и българските вериги на доставките

«Management prerequisites for the international and Bulgarian supply chains»

by *Miroslava Rakovska*

Source:

Business Management (Бизнес управление), issue: 4 / 2009, pages: 71-86, on www.ceeol.com.

The following ad supports maintaining our C.E.E.O.L. service

eBooks on Central, East and Southeast Europe



**W cieniu Kościoła,
czyli demokracja po polsku**
In the Shadow of the Church
or Polish Democracy

By **Barbara Stanosz**

Instytut Wydawniczy "Książka i Prasa"
(in Polish)

This is a collection of articles written by Polish philosopher, logician and publicist Barbara Stanosz commenting on the relations between church and state in Poland in the context of the transition between 1989 and 2004.

more on:

www.dibido.eu

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ И БЪЛГАРСКИТЕ ВЕРИГИ НА ДОСТАВКИТЕ

Д-р Мирослава Раковска

Увод

През последните години управлението на веригата на доставките (УВД) получава все по-голямо внимание като изследователска област от страна на академичната общност у нас и в чужбина. Нещо повече, забелязва се значителен интерес и по отношение на приложението на инструментариума на УВД в практиката – формират се звена по управление на веригата на доставките в организационните структури на предприятията, предприемат се растящ брой инициативи за повишаване ефективността на веригите на доставки (ВД), за ускоряване на материалните и информационни потоци в тях и катализиране на иновационните процеси сред всички участници във веригата.

В допълнение, интернационализацията на стопанската дейност извежда на преден план редица специфични въпроси. Факт е, че международни вериги на доставки, в които лидери са мощни чуждестранни компании със значителен опит в приложението на практиките на УВД, навлизат все по-широко в нашата страна и правят българските си партньори съпричастни на интеграционните усилия. В същото време те поставят високи критерии за конкурентоспособност, трудно постижими от техните български конкуренти, склонни да пренебрегват съвременните управленски подходи и методи. Тези въпроси предизвикаха изследователския интерес, лежащ в основата на настоящата статия. Нейната цел е да се анализират и оценят предпоставките за

приложение на УВД в международните и българските ВД. Под термина „международни вериги на доставките“ се разбират вериги, в които лидери са водещи чуждестранни компании с географски разпръснати в различните части на света операции – в повечето случаи – производители на готови продукти. Тези компании са най-успешните практики на УВД. Поради факта, че веригите, в които участват, имат присъствие и в България, техният изключителен конкурентен натиск подлага на изпитание българските вериги, за които се приема, че производителят на готовия продукт е българско предприятие.

1. Основни характеристики на концепцията за управление на веригата на доставките

Понятието "Управление на веригата на доставките" (Supply Chain Management) в широк смисъл се отнася до концепция, при която дадена организация се разглежда не сама за себе си, а като част от една обща "верига на доставките", т.е. свързана с други организации. В основата на концепцията лежи идеята за необходимостта от единен материален поток в тази верига, която започва от източника на суровини и завършва с доставката на продуктите на крайните потребители. От гледна точка на една организация, ВД се състои от три основни връзки: 1) с нейните доставчици; 2) с нейните клиенти и 3) между основните и подпомагачи дейностите, извършвани от организацията (Вж. Фиг.1).

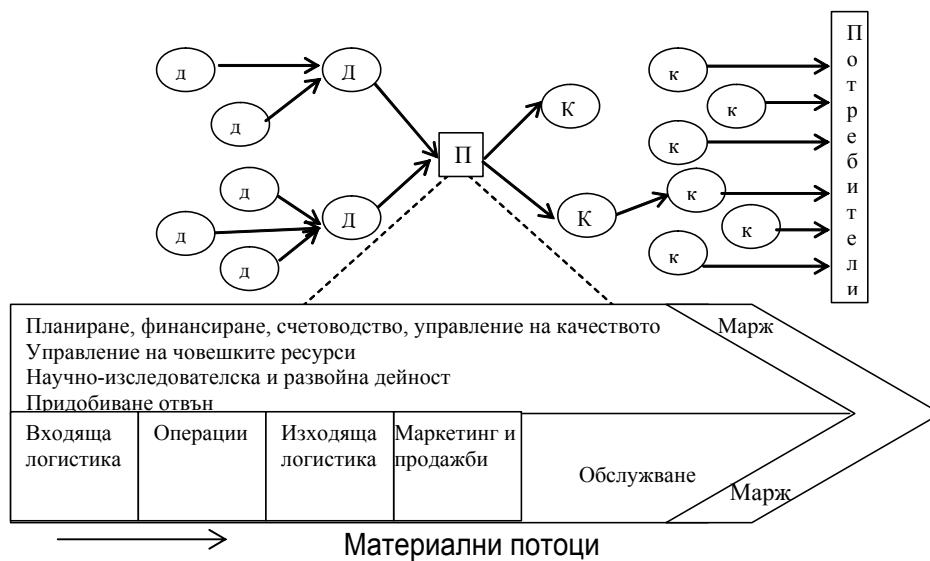
Поради технологичната зависимост на ресурсите и дейностите, които контролират, участниците във веригата трябва да си сътрудничат при своето взаимодействие, да *обвързват своите решения в единна управленска система*, за да постигнат интеграция на равнище верига на доставките. Основните пътища за интегрирането на веригата на доставките се изразяват в следното:¹

1. *Съкращаване на запасите във веригата* в резултат на тяхното по-добро управление. Целта е да се минимализират ситуацията на натрупване на запаси и да се премине към тяхното непрекъснато

¹ Джонсън, Дж., Д.Вуд, Д. Вордлоу, П.Мърфи. Современная логистика. Москва, 2004 г., с. 53-60.

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ...

попълване. Основен фактор за постигането на тази цел е съкращаването на времето за изпълнение на поръчките, което е предмет на преговори между участниците във ВД.



Д – доставчик от 1-во ниво; д – доставчик от 2-ро ниво; П – производител на краен продукт; К - клиент от 1-во ниво; к – клиент от 2-ро ниво.

Фигура 1. Системен подход за анализ на веригата на доставките²

2. Преминаване от стратегия на "избутване", при която продуктите се произвеждат на базата на прогнози, към стратегия "на издърпване", при която продуктите се произвеждат на базата на поръчките на клиентите, "издърпващи" със своето търсене продуктите през канала. Използването на тази стратегия води до значително намаляване на запасите и свързаните с тях разходи, тъй като се основава на малки и чести количества за попълване на запасите във вери-

² Фигурата е съставена от автора, като е ползвана веригата на стойността, развита от М. Портър.

гата, кратки срокове на доставка, отлагане на процеса на диференциация на продуктите възможно най-близо до възникването на търсенето.

3. *Препроектиране на продуктите и процесите с цел да се улесни управлението на материалните потоци във веригата.* Често се договарят инженерни промени в продуктите, за да съответстват на нуждите на останалите членове във веригата. Това изисква от участниците да "се учат" един от друг, т.е. да си обменят и *знания*. С други думи, УВД може да се разглежда като обхващащо и обmena на технологични ресурси (знанията и опита за производствените процеси и продуктите).

4. *Обвързване на информационните потоци с управлението на материалните потоци във веригата,* защото функционирането на ВД, като гъвкава и бързо реагираща система, зависи от широкото разгръщане в нея на информацията за търсенето при крайните потребители, поръчките, производствените графици, нивото на запасите при производители, търговци, доставчици на логистични услуги и др.

5. *Координация на дейностите по управлението на материалните потоци* не само в рамките на организацията, но и между участниците във веригата, за да се реализират икономии и да се създадат промени от новаторски характер, насочени най-вече към съкращаване на общото време за осъществяване на всички дейности по производството и реализацията на продуктите.

6. *Участниците във ВД се обвързват помежду си чрез дългосрочни договорености.* Посредством създаването на дългосрочни взаимоотношения участниците изграждат доверие един към друг. На тази основа те приспособяват използването на ресурсите, за да се увеличи производителността.

Управляващата система във веригата се състои от взаимодействащи си организации, при които се откроява наличието на организация лидер, направляваща и координираща дейностите във веригата. Лидерството във ВД може да има разнообразни източници: големина на пазарния дял на лидера, дял на добавената стойност във веригата, наличие на експертни умения или интелектуална собственост. Формите на влияние включват *възнаграждаване* (предоставяне

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ...

на статут на преференциален клиент, който може да обхваща по-бързо обработване на поръчките, по-високо обслужване и др. Ползата за купувача е намаляване на несигурността), предоставяне на *експертна помощ* като стимул за коопериране (обучение, информация, разрешаване на проблеми) и *разрешение за ползване на търговска марка или имидж*, например при рекламата, което има косвен положителен ефект за ползващата страна.

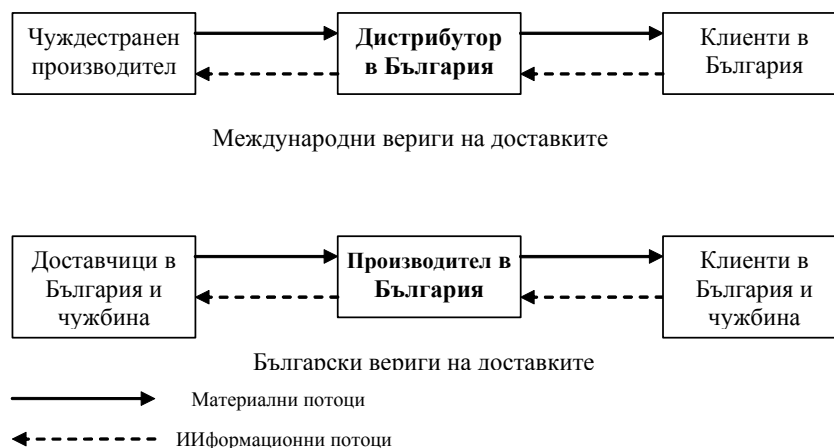
Конкретни участници в управляващата система могат да бъдат ръководителите, отговорни за специфичната функция по управление на материалните потоци във взаимодействията си организации и/или ръководителите от най-високо ниво, които са отговорни за управлението на организациите като цяло (например повечето малки и средни предприятия имат само един мениджър). Част от управляващата система във ВД могат да бъдат и междуорганизационни групи, като например съвети по УВД, които обединяват знанията и уменията на индивиди от няколко организации, увеличават общата креативност, улесняват възприемането на единна политика от всички участници и осигуряват по-добро разбиране на ползите от взетите решения.

Във ВД също може да присъства и неформално сътрудничество, което се основава по-скоро на *доверието*, развито посредством социалните контакти в обменните взаимоотношения, отколкото на влиянието. Доверието е свързано с убеждението в надеждността и почтеността на партньора и като концепция има широка подкрепа в литературата, тъй като се счита за основа, върху която се гради сътрудничеството.

2. Методични въпроси на изследването

Оценката на предпоставките за приложението на УВД в двата типа вериги се извършва на базата на информация, събрана посредством лично интервю чрез въпросници. Използвани са предимно структурирани въпроси, изискващи отговор по 5-степенна скала. Обект на изследването са 148 предприятия с предмет на дейност производство или търговия на козметични продукти (30%),

хранителни (35%), текстилни и химически (по 6%), електротехнически продукти (7%), а останалите 16% предприятия представляват различни отрасли. Моделите на двата основни типа изследвани вериги са представени на Фигура 2. От отговорилите предприятия 37% са търговци, дистрибутори на големи чуждестранни фирми и следователно участници в международни ВД, а 63% са български производители. Тях можем да наречем участници в български ВД, тъй като това са организации, реализиращи продукцията си основно на българския пазар (82,1%) и техните доставчици са преобладаващо български. От гледна точка на броя заети, 86.8% от отговорилите организации са малки и средни предприятия.



Фигура 2. Модели на веригите на доставки, в които изследваните фирми участват

Предпоставките за приложение на УВД са разгледани в четири аспекта: 1) усилия за интеграция и степен на получавана подкрепа; 2) фактори (от външната и вътрешна среда), които стимулират фирмите да полагат усилия за интеграция на ВД; 3) очаквани ползи за организацията от интеграцията на ВД; 4) фактори, които възпрепятстват интеграцията на ВД. Целта е да се проучат най-общо условията, които до голяма степен предопределят успеха на интеграционните

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ...

усилия от страна на участниците във веригата, както и тези, които не позволяват извличането на потенциалните ползи от взаимноизгодните отношения между тях.

Тъй като предпоставките в посочените четири аспекта представляват неметрирани признаци, методиката за тяхната оценка включва разработването на показатели, измерващи тези признаци (Таблица 1). Тези показатели са изчислени като средни оценки на отговорите по 5-степенната скала и обозначават величината на полагащите интеграционни усилия, силата на действие на стимулиращите и възпрепятстващите интеграцията фактори, както и естеството на очакваните ползи.³ При оценката на различията в начина, по който организациите, участващи в международните и българските ВД оценяват предпоставките за приложение на УВД, се анализират само статистически значими различия между средните на дадените отговори при равнища на значимост по-малки от 0.1 и по-добри.

3. Усилия за интеграция и степен на получавана подкрепа

Първата област, в която се проявяват различия между двете изследвани групи, е естеството на интеграцията, която се преследва. Анализът разкрива, че интеграцията на ВД включва интеграция на процесите между отделните функционални звена, концентрирани в себе си специализирани знания и умения за различните области на фирменото управление (напр. продажби, маркетинг, логистика, производството, финанси и счетоводство) и интеграция на веригата, която обхваща и важни доставчици и клиенти. Данните от Таблица 1. показват, че участниците в международните ВД влагат повече усилия в интеграция с преките клиенти и доставчици, отколкото българските, които се съсредоточават повече върху вътрешната интеграция на процесите. Това показва, че българските ВД се намират в началните фази на приложение на УВД, тъй като вътрешната интеграция обичайно предхожда външната. Друго възможно обяснение за послед-

³ Раковска, М. Изследване на управлението на веригата на снабдяване в България: методологични основи. – В: П. Димитров (ред.) Логистиката в България – теория и практика. София, ИБИС, 2003, с.112-123.

ното е фактът, че всеки втори производител е внедрил или е в процес на внедряване на системите за управление на качеството ISO 9000, изискващи преоценка на стопанските процеси и висока степен на интеграция между функционалните звена. По-ниският относителен дял на производителите (53% срещу 70% за търговците), които полагат усилия за пълна интеграция във веригата, предполага също и отсъствието на желание за интеграция или наличието на трудности в преодоляването на бариерите, които възпрепятстват междуорганизационно коопериране.

Таблица 1.

Предпоставки за приложение на УВД

	Участници в международни ВД (вносители)		Участници в български ВД (български производители)	
	Средна	% отг. с 4 и 5	Средна	% отг. с 4 и 5
Изследвани аспекти и показатели за тяхното измерване				
Усилия за интеграция и степен на подкрепа				
1. Усилия за интеграция между функционалните звена	3,8	68	4,1	79
2. Усилия за интеграция с доставчици и клиенти	4,1	70	3,9	53
3. Подкрепа от преки доставчици	3,9	67	3,7	60
Стимулиращи фактори				
1. Нарастване на конкуренцията	4,2	82	3,8	67
2. Повишаване производителността на ВД	3,5	53	3,8	67
Очаквани ползи				
1. Справяне с предизвикателствата	3,5	65	3,8	67
2. Разходи за материали	3,1	47	3,6	59
3. Рентабилност	3,6	63	3,9	74
4. Навлизане на пазари	3,8	71	3,7	61
5. Качество	3,6	38	3,9	75
6. Отговаряне на специфичните изисквания на клиентите	3,4	50	3,7	63
7. Разходи за развитие на продуктите	2,6	31	3,2	45
Бариери				
1. Липса на умения за управление на запасите във ВД	2,2		2,6	
2. Несъвместими оперативни цели	1,9		2,4	

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ...

По-големите интеграционни усилия на участниците в международните ВД са подкрепени в по-висока степен и от техните доставчици – чуждестранни производители. Нещо повече, почти всеки втори търговец посочва производителя на крайния продукт като организацията с най-голямо влияние в канала, която определя целите и политиките за интеграция на веригата, както и технологичния стандарт за интеграция, докато всеки втори български производител счита, че търговците на едро или търговците на дребно са участниците с най-голямо влияние във веригата.

Вътрешнофирмената интеграция, към която се стремят предимно българските производители, не е достатъчна за успеха на УВД, защото неговият концептуален фокус е върху междуорганизационните връзки, т.е. необходим е значителен принос от останалите участници във веригата. Получаването на тази подкрепа е трудно, поради традиционните противоречиви отношения между доставчици и клиенти у нас и е значително предизвикателство дори и в случаите, когато партньорът има по-малка пазарна сила. С други думи, типичните конкурентни отношения в българските ВД продължават да бъдат преобладаващи.

4. Фактори, които стимулират фирмите да полагат усилия за интеграция на ВД

Важен въпрос, който е необходимо да се разясни, е какви са причините, поради които фирмите вземат решение да си сътрудничат с други участници във веригата по посока на нейната интеграция, която е трудна не само за инициране, но и да се направи успешна в дългосрочен план.

Водещият стимулиращ фактор както общо за отговорилите, така и за двете групи в нея, е повишаване удовлетвореността на клиентите. Това е разбираемо, имайки предвид, че посредством своите поръчки клиентите иницират стопанските процеси във ВД. Различията произтичат от много по-голямата степен на важност, която участниците в международните ВД придават на преодоляването на предизвикателствата от нарасналата конкуренция (Табл.1). Въз-

приемането на пазарите като изключително конкурентни се дължи на множество фактори, включително интернационализацията на ВД, в които изследваните вносители участват. Конкуренцията се извява не само в лицето на големия брой местни фирми в обхванатите сектори на икономиката, но и в нарастващото присъствие на българския пазар на големи мултинационални компании, които са лидери в приложението на най-новите производствени, логистични технологии и управленски техники и в очите на потребителите повишават продуктивния стандарт във всичките му измерения – цена, качество, разнообразие, обслужване, гъвкавост и бързина и надеждност на доставката. Нарасналият през 90-те години брой на малки и средни предприятия в тези сектори, както и появата на мощни международни конкуренти, би следвало да мобилизира българските фирми да търсят нови начини за приложение на стратегиите за оцеляване и растеж, затова е учудващ по-малкият дял на производителите, които споделят това виждане.

67% от българските производители възприемат като по-съществен стимул повишаването на производителността, което показва, че те считат УВД за средство за намаляване на разходите. В същото време, по-малък дял от вносителите (57%) го признават като умерено важен за полагането на интеграционни усилия във ВД. Интервютата разкриха причината за това разбиране - според тях по-голямата част от разходите за създаването и придвижването на продуктите във веригата възникват преди те да достигнат до складовете им. Това разбиране е необосновано, имайки предвид значението на близките отношения на вносителите с техните доставчици за намаляване нивото на запасите във ВД, и нещо повече, тяхната роля в осигуряването на реални данни за продажбите на останалите участници назад във веригата, което изглажда колебанията в търсенето и води до значителни икономии на разходи за запаси и разходи поради дефицит, резултат от неправилно прогнозирано търсене.

5. Очаквани ползи за организациите от интеграцията на ВД

Идентифицирането на очакваните ползи от УВД е съществена част от анализа на приложението на една такава стратегическа

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ...

инициатива. Ако предполагаемите ползи са реалистични, те оправдават развитието на стратегия и план за нейното внедряване.

Международните ВД, присъстващи у нас, извеждат на преден план навлизането на нови пазари, което също е в хармония с основния за тях стимулиращ фактор – високата конкуренция. От своя страна предимствата от интеграцията на ВД, които българските производители считат за по-важни, са на първо място подобренията в качеството и рентабилността на фирмата, т.е. постигането на преки финансови изгоди за самите тях. Приоритетна област за българските производители са подобренията в качеството – за разлика от чуждестранната практика, където се поставя по-малко ударение върху качеството. Този факт може да се обясни с изключителното внимание, което качеството от сравнително дълго време получава в развитите страни, както и внедряването на програми за подобрения на качеството във взаимоотношенията между партньорите още преди широкото популяризиране на концепцията за УВД. В същото време изследваните български фирми все още полагат значителни усилия за постигането на международно сравнимо качество и съзнателно търсят това предимство сред резултатите от приложението на УВД в тяхната стопанска практика.

Постигането на преки финансови изгоди е в съгласие със стимулиращия за българските производители фактор, а именно – повишаване на производителността на веригата. Около 60% от тях дават високи оценки на намаленията в разходите за материали, т.е. те очакват от своите доставчици непрекъснато да намаляват разходите за закупуваните суровини и материали. Фактът, че разходните предимства продължават да бъдат търсени от тях, се подкрепя и от други данни – намаляването на разходите за развитие на нови продукти, като очакван резултат, получава от производителите оценка малко по-висока от средната – 3.05. 45% от тях считат за важно използването на сътрудничество в тази област.

Постигането на по-висока гъвкавост е следващата полза, очаквана от българските производители, в лицето на две конкретни предимства – “способност за справяне с неочаквани предизвикателства” и “отговор на специфичните нужди на клиентите”. Очевидно, поради растящата променливост на външната среда, гъвкавостта все

по-уверено заема своето място в съревнованието между компаниите за спечелване на клиенти, и фактът, че се признава приносът на останалите участници във ВД за нейното постигане, заслужава положителна оценка.

Като обобщение може да се каже, че прегледът на очакваните ползи от УВД разкрива някои различия, от които може да се направи изводът, че българските производители имат по-високи и многоаспектни очаквания за ефектите от приложението на УВД, най-вече по отношение на повишаването на качеството и гъвкавостта и намаляването на разходите. Обещаващите перспективи, които според тях предлага УВД, водят до заключението, че те правилно оценяват предимствата от интеграцията на веригата.

6. Фактори, които възпрепятстват интеграцията във ВД

Потенциалните предимства на УВД за българските производители, както видяхме, не са малко. Реализирането на тези ползи, обаче, невинаги е безпрепятствено, тъй като сътрудничеството изисква нов подход за осъществяване на стопанската дейност. Резултатите, които българските производители желаят да постигнат – по-високо качество, гъвкавост и рентабилност – могат да бъдат постигнати с преодоляването на трудностите, свързани с вземането на интегриращи веригата решения. Оценката на факторите, които пречат на интеграцията и съответно трябва да бъдат преодолені, за да се реализират потенциалните ползи от УВД, води до изненадващи и неочаквани резултати: няма предизвикателство, което да е получило оценка над 3. Нещо повече, делът в процентно отношение на компаниите, които считат което и да е предизвикателство за сериозно препятствие не надхвърля 40%, т.е. изследваните фирми най-общо не смятат нито един от изброените фактори за сериозно предизвикателство. Тези данни показват тяхното изключително оптимистично отношение към възможностите за изграждане на стабилни, взаимноизгодни отношения с партньорите им. Така демонстрираният ентузиазъм по принцип е положително явление в нашата стопанска практика, но той би могъл да попречи на разкриването на сериозните трудности, които

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ...

трябва да се преодолеят, за да се постигне по-високата степен на интегрираност, характерна за зрелите международни ВД.

Все пак на първите три места общо за извадката като предизвикателства са ранжирани липсата на ресурси за необходимите технологии, нежеланието да се споделя информация и несъвместимите информационни технологии. Липсата на ресурси за ефективна интеграция на веригата се възприема от около 40% от запитаните като сериозна бариера. Не е възможно да се координират дейностите между функциите и различните организации без споделянето на навременна и точна информация. Напредъкът в компютърните технологии направи възможно събирането, анализа и разпространяването на огромно количество разнообразни данни, свързани със всеки аспект от движението на продукта през веригата. Но липсата на ресурси за тези технологии и на достъп до важна информация не позволяват да се реализира пълният потенциал на УВД.

Различия между двете анализирани групи се очертават по отношение на отсъствието на умения за управление на запасите и несъвместимите оперативни цели с доставчици и клиенти (Табл.1.). Тези две предизвикателства се възприемат от повече български производители, в сравнение с търговци, като съществено важни бариери. Отсъствието на съпоставими оперативни цели между българските производители и техните преки контрагенти действително е съществена пречка за реализирането на един процесноориентиран подход, какъвто е УВД, но е и относително най-лесно преодолима. Очевидно междуфирмено съгласуване от този род би предизвиквало усещане за заплахата, отправена към настоящото статукво. Отсъствието на оперативно съгласуване хармонира с нежеланието да се споделя информация и също е следствие от възприемането на откритата комуникация като средство, което застрашава собствените финансови интереси. Производителите също считат, че липсата на умения за управление на запасите са важна пречка, за разлика от търговците, които получават съществена подкрепа в тази област от своите чуждестранни доставчици, посредством засиления обмен на прогнози, промоционални планове, знания за управление на запасите.

Сравнителният анализ с международните данни води до следните заключения (Табл.2.): *първо*, във всички изследвания се подчертава значението на липсата на подходящи информационни системи,

което прави тази трудност универсална в световен мащаб; *второ*, липсата на ресурси за необходимите технологии, която за българските предприятия е по-значима като възпрепятстващ фактор, е на едно от последните места по ранг в чуждестранните изследвания. Очевидно изследваните чуждестранни организации притежават по-големи финансови възможности за извършването на междуорганизационната интеграция. Прави впечатление също, че те са по-реални в оценката си на предизвикателствата пред УВД (над средната 4, за скала 1-7), като ранжират по-високо тези от тях, които са свързани с приложението на конкретни интеграционни механизми, като напр. липсата на правила за управление на взаимоотношенията, несъвместими цели и показатели за измерване на дейността, трудности при определянето на правилата за разпределение на печалбите и загубите.

Таблица 2.

Фактори, които възпрепятстват интеграцията във веригата на доставките.⁴

Фактори	Средна	Ранг	% отговорили с 5-7
Неподходящи информац. системи.	5,19	1	71,2
Липса на правила за управление на съюзите.	4,87	2	62,4
Несъвместими оперативни цели.	4,84	3	64
Трудно определяне на правила за разпр. на печалбите и загубите.	4,83	4	65,6
Неправилно определени разходи.	4,61	5	56,4
Несъгласувани показатели.	4,56	6	55,5
Нежелание да се споделя информация.	4,56	7	56,1
Организационни граници.	4,49	8	52,4
Трудно определяне приноса на членовете.	4,32	9	49,2
Липса на сист. подход за измерване на потреб. нужди.	4,26	10	49,9
Липса на мотивация сред персонала.	3,80	11	34,8
Липса на ресурси за необходимите технологии.	3,73	12	38,5

⁴ Tan, K. "Supply Chain Management: Practices, Concerns, and Performance Issues", *The Journal of Supply Chain Management*, February (2002), pp. 42-55; Elmuti, D. "The Perceived Impact of Supply Chain management on Organizational Effectiveness", *The Journal of Supply Chain Management*, August, (2002), pp. 49-57; Fawcett, S. and G. Magnan. *Achieving World-Class Supply Chain Alignment: Benefits, Barriers, and Bridges*, Center for Advanced Purchasing Studies, 2001.

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ...

Като обобщение може да се каже, че по-голямата част от участниците в изследването възприемат като най-сериозни информационно-технологичните бариери за внедряването на практиките на УВД. Имайки предвид, че информацията е в сърцевината на ефективното УВД, не е учудващо по-голямото удареие, което се поставя на наличието на ресурси за внедряването на подходящи информационни системи, поради което в най-близко бъдеще могат да се очакват значителни инвестиции в информационни технологии, подпомагащи комуникацията между партньорите.

Заклучение

Проучването на различията между приложението на практиките на УВД в международните ВД и българските ВД доведе до следните изводи:

- Чуждестранните производители, които в повечето случаи са мощни компании с глобален обхват на дейността, инициират интеграционните усилия във веригата и подкрепят своите партньори на международните пазари, каквито в случая са българските търговци, вносителите на тяхната продукция. В същото време, ако българските производители не успеят да отговорят със същото на този стремеж на своите чуждестранни конкуренти към по-висока степен на интеграция, могат да изгубят съществуващите си позиции сред своите клиенти (дистрибутори и потребители), поради по-голямата притегателна сила на конкурентни вериги на доставките.

- Инициативите за повишаване на конкурентоспособността, посредством внедряването на практиките на УВД, изискват високи нива на управленска подкрепа, поради необходимостта от значителни ресурси и съществена промяна в организационната философия. Тъй като УВД има основно междурегистрационен характер, вътрешната управленска подкрепа не е достатъчна, за да се осигури успех. Нивото на подкрепа от страна на чуждестранните производители за своите дистрибутори в България е значително. Нейното осигуряване в българските ВД може да се окаже трудно, ако до този момент отноше-

нията са били противоречиви, асиметрични и конкурентни по отношение на разпределението на печалбата.

- Основен мотивиращ фактор за участниците в международните ВД е преодоляването на конкуренцията и завоюването на по-стабилни пазарни позиции. Очевидно интеграцията на веригата се разглежда като средство за повишаване на удовлетвореността на клиентите и в резултат на това устояване на високия конкурентен натиск на международните пазари.

- Българските производители възприемат като по-съществени бариери за интеграция липсата на умения за управление на запасите и отсъствието на съпоставими оперативни цели във веригата. Нереалистичното оценяване на останалите фактори, които пречат на развиването на взаимоотношения на сътрудничество, разкрива твърде висок оптимизъм, който показва, че българските производители не са запознати в голяма степен с конкретните механизми за интегрирано управление на ВД.

Разкритите различия между двата типа вериги на доставките, функциониращи у нас, ни позволяват да направим извода, че докато в международните ВД съществуват предпоставки за приложение на УВД, то българските ВД изостават в това отношение, което ще възпретяства интеграцията на веригата.