

*Да се цитира:* Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

## **Тема 1: Логистика и управление на веригата на доставките**

Управлението на веригата на доставките (УВД) се счита за последния етап от еволюцията на логистичната концепция. През последното десетилетие логистиката и затвърди позициите си като научно направление и управленска практика. Редица компании не само в развитите страни, но и от т.нар. нововъзникващи пазари, в т.ч. и страните от Източна Европа, осъзнаха необходимостта от интеграция на управлението на различните дейности, способстващи протичането на материалните и свързаните с тях потоци от мястото им на възникване, през всички фази и етапи на движение, до крайните потребители с цел осигуряване на необходимото равнище на обслужване на клиентите при минимални разходи.

Редица научни изследвания показват, че приложението на логистичната концепция и на концепцията за УВД в практиката бурно нараства през годините на интензивна глобализация на стопанските дейности и растяща конкуренция в световен мащаб. Свидетелства за значителния интерес към логистиката и УВД са растящият брой звена по логистика/УВД в организационните структури на предприятията, както и предприеманите от фирмите инициативи за повишаване на ефективността на логистичните дейности и ускоряване на материалните и информационните потоци в логистичните системи.

Изследванията доказват ролята и значението на логистиката за конкурентоспособността на предприятия, отделни национални икономики и цели региони. В производствените фирми логистичните разходи заемат от 8% до 22% от обема на продажбите. След години на непрекъснато намаляващи логистични разходи тенденцията през 2003 се обръща - за период от 5 години логистичните разходи в Европа нарастват с 20%<sup>1</sup>. Това се дължи най-вече на дългите вериги на доставките в резултат на глобализацията, както и на растящите цени на горивата. Още невъзстановили се от глобалната икономическа криза, все повече компании търсят начини да оптимизират логистичните си системи, за да се справят с предизвикателствата. Нарастващите логистични разходи на фирмено равнище намират отражение и върху размера им в икономиката, който е в рамките на 10-16% от БВП<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>A.T. Kearney, European Logistics Association, Excellence in Logistics. Supply Chain Success during Crisis, 2009.

<sup>2</sup>Виж например: Bowersox, D., D. Closs, T. Stank, 21<sup>st</sup> Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality, Oak

*Да се цитира:* Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

Така например в САЩ, където този показател традиционно се измерва ежегодно, разходите като дял от БВП от 8.5% през 2003 г. се очаква да достигнат 10% през 2012<sup>3</sup>.

Еволюцията на логистиката в развитите страни преминава през етапа на фрагментарното управление на логистичните дейности, този на обособяване на двете функционални области на логистиката – управление на материалите и физическа дистрибуция, етапа на интегриране на логистичните дейности през фазите на снабдяване, производство и дистрибуция и етапа на управление на веригата на доставките, т.е. разгръщане на логистичната концепция извън пределите на отделната фирма. Поради растящата специализация на производството и реализацията на продуктите, настоящото развитие на логистиката е свързано с интегриране на усилията на организацията с тези на доставчици, клиенти и посредници за координирано управление на материалните и свързаните с тях потоци. По такъв начин, в резултат от еволюционното развитие на логистичната концепция, се появява концепцията за „управление на веригата на доставките“. Тази водеща понастоящем концептуална рамка се фокусира върху още по-голяма интеграция от предходната и върху проблема да се обвърже в едно цялата верига на доставките (ВД).

Тази част от изложението има за цел да разкрие основните характеристики на логистиката, етапността и факторите за бурното развитие на стопанската логистика в миналото, както и да очертае настоящата ѝ фаза на развитие – на управление на веригата на доставките, най-вече в практиката на предприятията от развитите страни.

## **1. Същност и характерни особености на логистиката**

Понятието „логистика“ произхожда от областта на военното дело. Лъв VI е определил като предмет на военната логистика осигуряването и подготовката на войската. През 19-ти век логистиката се описва като практическо изкуство за придвижване и разполагане на войските. В началото на 20-ти век логистиката се възприема като раздел от изкуството да се води война, отнасящ се до придвижването и снабдяването на армиите. На френски терминът “логистика” е изведен от езиковия корен “logis”- офицер в армията, който отговарял за подслона на войската и нейното разквартируване.

---

Brook, IL, CLM, 1999.

<sup>3</sup> Cassidy, W.B., Logistics, GDP and Rising Costs, *The Journal of Commerce*, 5, 2012.

*Да се цитира:* Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

Терминът „логистика“ започва да навлиза в различни области след Втората световна война и така предопределя развитието на разнообразни свои направления:

- Военна логистика (Military Logistics) за осигуряване на придвижването и поддръжката на военните сили;

- Бизнес логистика (Business Logistics) за удовлетворяване изискванията за обслужване на клиентите в стопанския сектор;

- Инженерна логистика (Engineering Logistics) за осигуряване на ефективна подкрепа на индустриалните продукти през целия им жизнен цикъл;

- Логистика на услугите (Service Logistics) за логистична подкрепа на организации, предоставящи услуги;

- Логистика на проявите (Event Logistics) за управление на необходимите ресурси за осъществяването на определена проява;

- Градска логистика (City Logistics) за оптимизиране на логистичните дейности в градски условия, отчитайки трафика и потреблението на енергийни ресурси;

- Хуманитарна логистика (Humanitarian Logistics) за управление на доставките от необходимите продукти и услуги при природни бедствия или други спешни ситуации до засегнатите области;

- Зелена/Устойчива логистика (Green/Sustainable Logistics) с акцент върху обратните материални потоци и свързаните с тях дейности; и др.

За целите на настоящата дисциплина ще се фокусираме върху същността и основните характеристики на *бизнес логистиката*, основавайки се на някои общоприети и популярни в научната литература определения за нея. Най-краткото от тях, което дава представа за основния обект на управление в бизнес логистиката е следното:

„Управление на материалите в движение и покой“<sup>4</sup>.

Друга дефиниция на логистиката, известна като правилото на седемте „П“, която възприема гледната точка на клиента, е:

„Логистиката е осигуряване на *подходящия* продукт, в *подходящото* количество и в *подходящото* състояние, на *подходящото* място, в *подходящото* време, на *подходящия* клиент, с *подходящите* разходи“<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup>Coyle, J., Ed. Bardi, C. J. Langley, The Management of Business Logistics (A Supply Chain Perspective) (7th edition), South – Western, 2003, p. 39.

*Да се цитира:* Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

Най-широко възприето е определението за бизнес логистика на Съвета на професионалистите по управление на веригата на доставките (Council of Supply Chain Management Professionals), който има най-голям принос за развитието на логистиката като теория и практика:

„Тази част от управлението на веригата на доставките, която планира, осъществява и контролира ефективното и ефикасно право и обратно движение и съхранение на продукти и услуги и свързаната с това информация от мястото на зараждане до мястото на потребление с цел задоволяване изискванията на клиентите”<sup>6</sup>.

Тази дефиниция разкрива фокуса върху материалните потоци, но е еволюирала от насочена към потока от продукти (до 1976 г.), за да включи в обекта на логистиката информационния поток (от 1985 г.) и потока от услуги (1992 г.)<sup>7</sup>. Тя очертава следните основни черти на логистиката:

- Логистиката е управленска концепция, която се занимава с управлението на физическите процеси придвижване и съхранение. Следователно логистиката включва и управленски и физически дейности. *Физически дейности*, т.е. дейности при които става физическа обработка на продуктите или документите, са складиране и съхранение, манипулиране, транспортиране, обработка на поръчките. *Управленските дейности* включват: прогнозиране на търсенето; обслужване на клиентите; управление на запасите; снабдяване; разработване на логистична стратегия.
- Обект на логистиката са материалните потоци и услугите и свързаните с тях информационни потоци. Обхващат се както правите, така и обратните материални потоци по цялата верига на движение. Правите протичат по направлението на създаване на продуктите и довеждането им до потребителите – от мястото на възникването до мястото на потреблението, а обратните – в обратното направление.
- Необходимо е постигането на ефикасност и ефективност на логистичните дейности.

---

<sup>5</sup>Ibid, p.39.

<sup>6</sup>Съвет на професионалистите по управление на веригата на доставките, accessed 17 October 2012,

<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>.

<sup>7</sup>Димитров, П., Проблеми и перспективи в развитието на логистиката в България, В: Димитров, П. (ред.), *Логистиката в променящия се свят*, С., БАЛ, 1996, с. 11.

*Да се цитира:* Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

- Логистиката е насочена към клиентите, т.е. тя е пазарноориентирана концепция.

Българската научна общност също има своя принос в обогатяване на разбирането за логистиката: „Бизнес логистиката е осъществяване и интегрирано управление на материалните и свързаните с тях потоци от мястото им на зараждане през всичките фази и етапи на движение до крайните потребители с цел обезпечаване на необходимото равнище на обслужване на клиентите с минимални разходи“<sup>8</sup>. Подчертан е интеграционният характер на логистиката, както и разширяването на нейния обект, включващ всички свързани с протичането на материалите потоци – от услуги, хора, информация, пари (финансови потоци), знания и др. Между материалните и другите видове потоци съществуват връзки и зависимости, някои от които са от особен интерес за логистиката и при определени условия се включват в нейния обект<sup>9</sup>.

От всички изложени до тук определения могат да се изведат следните по-важни характерни черти на логистиката<sup>10</sup>:

- *Обект на логистиката са потоците от материали и услуги и свързаните с тях информационни, а в някои случаи, и други потоци.*

Всички авторитетни учени в областта на логистиката са единни в позицията си, че логистиката като концепция се корени в идеята за материалния поток, който обвързва участниците в отделните етапи на производството и реализацията на продуктите. Материалните ресурси постъпват в една производствена организация, трансформират се чрез производствения процес и се дистрибутират до крайните потребители, преминавайки и през други участници в този процес (дистрибутори, търговци на едро, търговци на дребно, доставчици на логистични услуги). Дейностите, добавящи стойност и допринасящи за придвижването на материалните потоци към тяхната крайна цел, са взаимосвързани. Логистиката се концентрира именно върху тези връзки и се стреми да извлече конкурентно предимство от тяхното управление.

- *Логистиката е управленска концепция, чието съдържание се изразява в интегрираното управление на материалните потоци.*

---

<sup>8</sup>Димитров, П., М. Толев, Ф. Тодоров, Е. Величкова, Ив. Корбанколева, Логистични системи, УИ „Стопанство”, С., 2010, с. 14.

<sup>9</sup>Ibid, с. 16.

<sup>10</sup>Под термина "логистика" нататък в текста ще се разбира „стопанска логистика”.

*Да се цитира:* Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

Като управленска концепция логистиката се основава на системния подход, който се изразява в разглеждане на материалните и свързаните с тях потоци през всички фази и стадии на придвижване (от източниците на зараждане през различните етапи на преработка и придвижване до крайното потребление) като едно цяло (система)<sup>11</sup>. Интеграционната същност на логистиката се проявява на две нива във фирменото управление (фиг. 1):

- *Вътрешнофирмена интеграция*, намираща израз в:

*Първо*, интегриране на трите фази на движение на материалните потоци – снабдяване, производство и дистрибуция. Съображенията за това са "единството на материалните потоци и повтаремостта и еднотипността на управленските дейности и проблеми на различните фази (управление на запасите, управление на транспорта, управление на складовото стопанство, управление на поръчките и т.н.)"<sup>12</sup>;

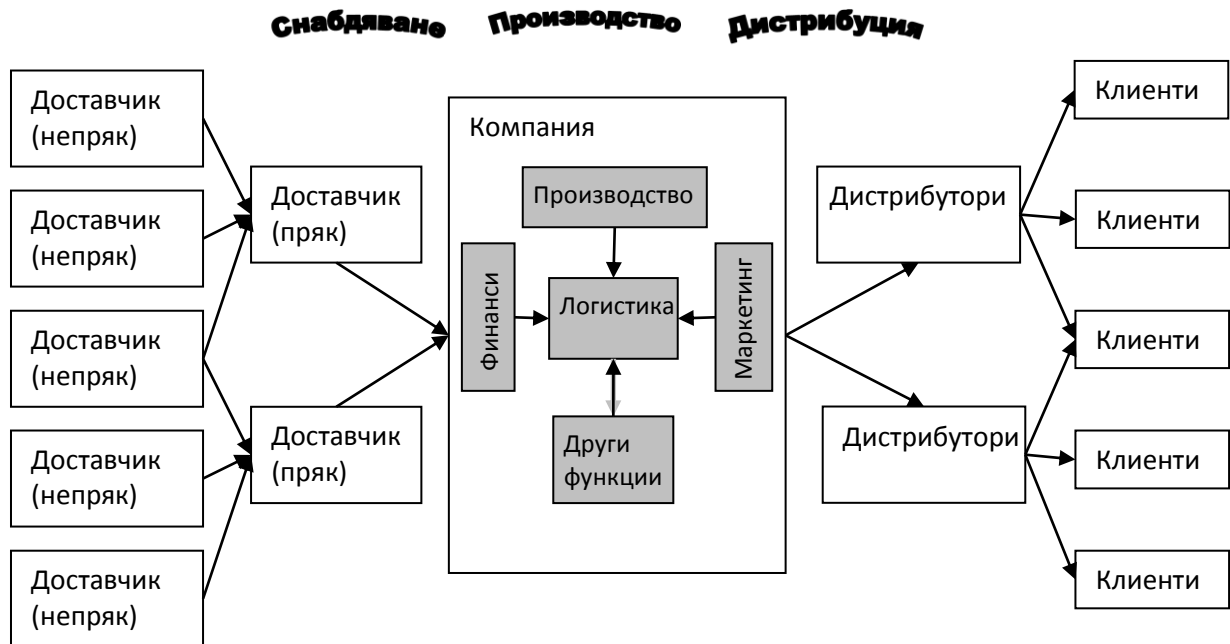
*Второ*, интегриране на логистиката с други функционални области на фирменото управление (маркетинг, продажби, финанси, човешки ресурси). Процесът на управление на материалните и свързаните с тях потоци пресича традиционно разделените функционални области и ги обвързва помежду им. С появата на логистичната концепция управленското внимание се концентрира върху тези взаимовръзки и как те допринасят за добавянето на стойност за клиентите. Посредством интеграционната си същност логистиката преодолява конфликта на интереси и разнопосочност на целите на функционалните области и подчертава тяхната взаимозависимост при намирането на оптималните за организацията решения. Преодоляването на междуфункционалните граници е трудно, тъй като историческата еволюция на стопанската дейност насърчава развитието на областите като отделни разходни центрове, без зачитането на другите области във фирмата.

---

<sup>11</sup> Димитров, П., М. Толев, Ф. Тодоров, Е. Величкова, Ив. Корбанколева, Логистични системи, УИ „Стопанство”, С., 2010, с. 17.

<sup>12</sup> Ibid, с. 18.

Да се цитира: Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.



**Фиг. 1.** Нива на интеграция в логистиката на производствена фирма

- *Междуфирмена интеграция.* Поради разделението на труда и специализацията на производството материалните потоци протичат през множество организации, съставляващи веригата на доставките, което изисква интегрирането им в една система. Така логистиката трябва да се разглежда като всестранна и всепроникваща философия, способна да поддържа цялостния цикъл на доставка, както и да подкрепя продукта през цялото време на съществуването му, включително и по време на използването му от потребителя.

- *Целта на логистиката се състои в осигуряването на необходимото равнище на обслужване на клиентите при минимални общи разходи.*

В сърцевината на логистичното обслужване е осигуряването на висока пространствена и времева полезност на продуктите. Тя следва да бъде предоставена на клиентите с минимални общи логистични разходи, включващи разходите за управление и осъществяване на логистичните дейности. От така формулираната цел можем да заключим, че логистичната концепция допринася в голяма степен за ориентацията на фирмата към потребителя. Нещо повече, логистиката играе важна роля в

*Да се цитира:* Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

удовлетворяването на потребителските изисквания и повишаването на конкурентоспособността.

## **2. Еволюция на логистиката**

Като съвременно научно направление и практика логистиката се развива бързо в последните години и непрекъснато разширява своя обхват и обект. Това динамично развитие се изразява в постепенното възприемане на интегриращата философия при управлението на логистичните дейности.

В изследване, проведено в края на 90-те год. сред известни учени в областта на логистиката, нейната еволюция се подразделя на следните етапи<sup>13</sup>:

- От фермата до пазара (1916 - 1940-те). Вниманието е съсредоточено върху транспортирането на продуктите от селскостопанските производители до пазара, тъй като по това време селското стопанство бележи значително развитие.
- Сегментирани функции (1940 - началото на 1960-те). В този период се дефинира кои дейности са логистични, но те все още се управляват фрагментирано.
- Интегрирани функции (началото на 1960-те - началото на 1970-те). Започва интегрирането на отделните функционални области, въвежда се концепцията за общите разходи, системният подход и фокусът се измества от физическата дистрибуция към цялата система от дейности.
- Фокус върху клиента (началото на 1970-те - средата на 1980-те). Основно значение има обслужването на клиентите, т.е. логистиката се разглежда като средство не само за намаляване на разходите, но и за увеличаване на печалбите.
- Логистиката като основно средство за диференциация на фирмата (средата на 1980-те - днешни дни). Логистиката се разглежда като важен компонент от фирмената стратегия, а не просто като функция, която се състои от съвкупност от дейности по управлението на материалните и информационни потоци. През този период се легитимира процесът на интегрирано логистично управление.

В това изследване се вижда, че все още в разбиранията на учените не се е появило виждането за последната настояща фаза – тази на управлението на веригата на доставките. Само 6 години по-късно Койл, Барди и Ленгли предлагат друго, вече по-

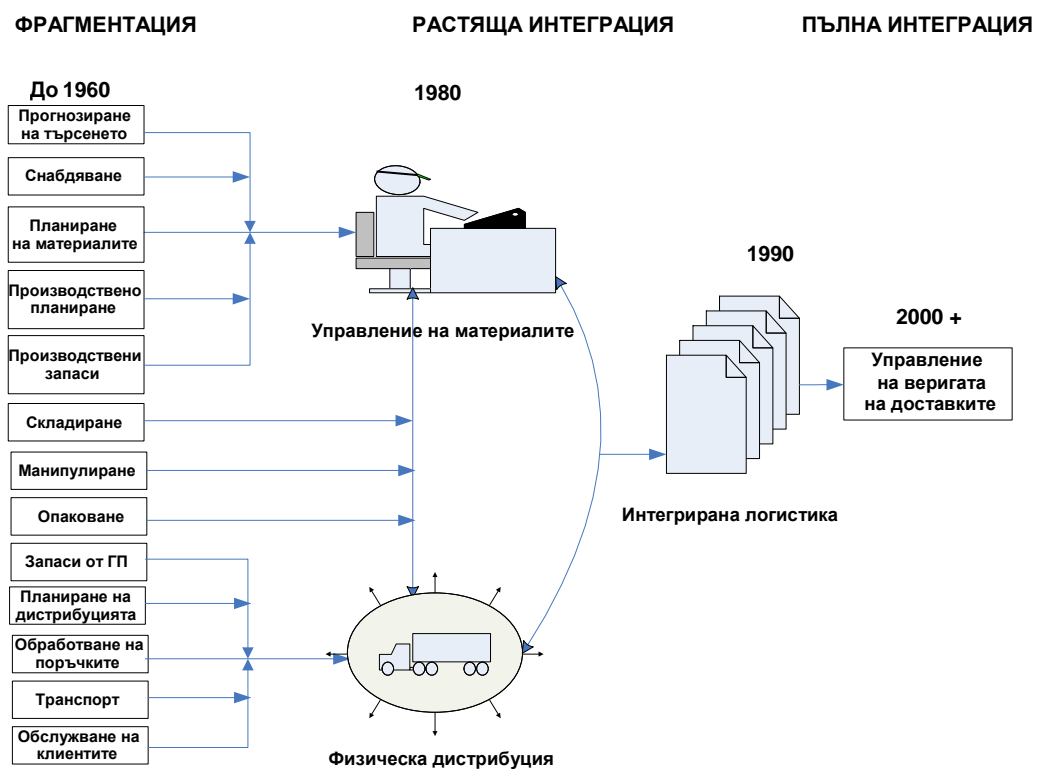
---

<sup>13</sup> Kent, J., D. Flint, Perspectives on the Evolution of Logistics Thought, *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, 1997, p. 22.



Да се цитира: Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

популярно, по-агрегирано виждане за структурирането на еволюцията на логистиката<sup>14</sup>. Посочени са етапът на фрагментация на логистичните дейности, този на обособяване на двете функционални области на логистиката – управление на материалите и физическа дистрибуция, етапът на интегриране на логистичните дейности през фазите на снабдяване, производство и дистрибуция и етапът на управление на веригата на доставките, т.е. разгръщане на логистичната концепция извън пределите на отделната фирма. Като цяло няма съществени различия в оценките на различните фази на развитието на логистиката от страна на водещите учени в областта на логистиката, което позволява да се очертаят характеристиките на различните фази, илюстрирани на фиг. 2.



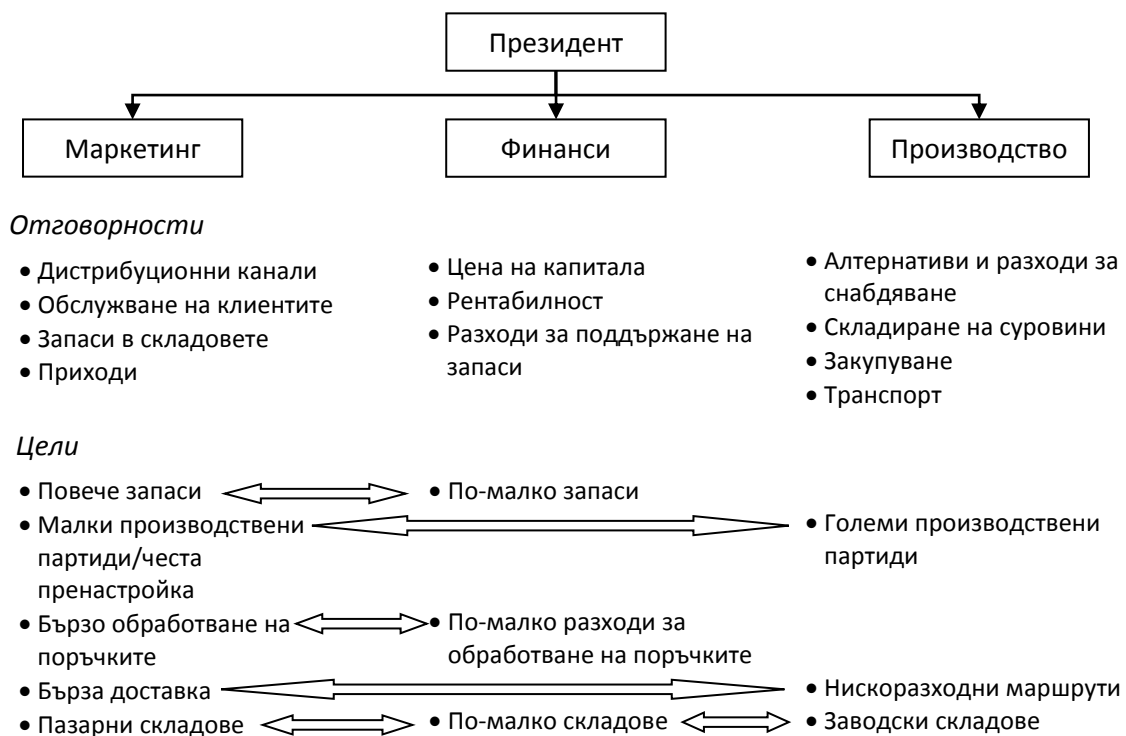
Фиг. 2. Еволюция на логистичната концепция<sup>15</sup>

<sup>14</sup>Coyle, J., E. Bardi, C. Langley, The Management of Business Logistics. A Supply Chain Perspective, South-Western Thomson Learning, 2003, pp. 13-16.

<sup>15</sup>Адапт. от Coyle, J., E. Bardi, C. Langley, The Management of Business Logistics. A Supply Chain Perspective, South-Western Thomson Learning, 2003, p. 14.

Да се цитира: Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

До 1960 организацията на управлението на дейностите, понастоящем възприемани като логистични (изброените на фиг. 2 вляво), е фрагментарно. Фиг. 3 показва как една типична фирма по това време разпределя дейностите си като отговорности на основните функционални звена – маркетинг, производство, финанси. В резултат, поради липсата на разбиране на взаимовръзките между разходите за тези дейности, възникват противоречия между звената, преследващи различни цели, и отсъства оптимизиране на разходите и обслужването на фирмено равнище. Мениджърите нямат възможност да разберат и приложат на практика по-широката логистична концепция, тъй като образователните курсове и програми в университетите все още предлагат обучение за управление на предимно отделни дейности (например транспорт или дистрибуция).



**Фиг. 3.** Фрагментация на логистичните дейности<sup>16</sup>

Фазата на физическата дистрибуция започва в началото на 60-те и продължава около 30 години. Най-същественото развитие през тази фаза, основа на по-

<sup>16</sup>Адапт. от Ballou, R.H., The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management, *European Business Review*, Vol. 19, No. 4, 2007, p. 334.

*Да се цитира:* Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

нататъшното бурно развитие на логистичната концепция, е осъзнаването на ползите от елиминирането на фрагментацията. Те се изразяват в отчитането на взаимовръзките между разходите, водещо до по-ниски общи разходи, както и в по-голямата концентрация и контрол върху една ясно обособена област на фирменото управление.

Като нова област в науката и практиката физическата дистрибуция се фокусира върху координацията на повече от една дейност, свързана с физическото осигуряване на готовите продукти до пазара. Маркетингът предизвиква силно интереса на учени и практики като дисциплина по това време и включва дистрибуцията като основен елемент на маркетинговия микс, но тя се разглежда по-скоро във връзка с дейностите в транзакционния канал, отколкото тези във физическата дистрибуция.

Основен принос в полагането на основите на управлението на физическата дистрибуция имат изследванията на зависимостите между разходите за нея, особено между транспортните разходи и разходите за поддържане на запаси. В изследването си през 1956 Луис и колектив стигат до следното заключение, лежащо в основата на развитата впоследствие концепция за общите разходи: Въпреки че разходите за въздушен транспорт могат да бъдат високи, по-бързото и надеждно обслужване, с което този вид транспорт се свързва, може да доведе до по-ниски разходи за поддържане на запаси от двете страни на връзката<sup>17</sup>. Това налага необходимостта дистрибуцията да се разглежда от перспективата на общите разходи, а не само на транспортните. Така управлението на физическата дистрибуция се отделя от маркетинга и се поставя началото на фазата на физическата дистрибуция в развитието на логистиката. Целта е да се управляват потоците от готова продукция по такъв начин, че изискванията на клиентите да се посрещнат с минимални разходи.

През 70-те години започват проучвания на разходите за физическа дистрибуция на макро и микро нива в редица държави като САЩ, Великобритания, Австралия, Япония, Китай, които разкриват твърде високи техни стойности – около 15-24% от БВП в зависимост от икономическото развитие на съответната държава и между 16% и 32% от обема на фирмените продажби. Това насочва вниманието върху неосъзнатия огромен потенциал, който има физическата дистрибуция за намаление на разходите.

---

<sup>17</sup>Lewis, H.T., J.W. Culliton, J.D. Steele, The Role of Air Freight in Physical Distribution, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1956.

*Да се цитира:* Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

Около 1960 г. се появява и първият университетски курс на обучение в държавния университет в Мичиган (Michigan State University), както и първите учебници в тази област. В контекста на концепцията за общите разходи се дискутират методите за управление на основните дейности във физическата дистрибуция – транспорт, складиране, управление на запасите, опаковане, манипулация с отчитане на връзките и зависимостите между тях, методите за определянето на нивото на обслужване на клиентите, както и за изследване на зависимостта между разходите и нивото на обслужване.

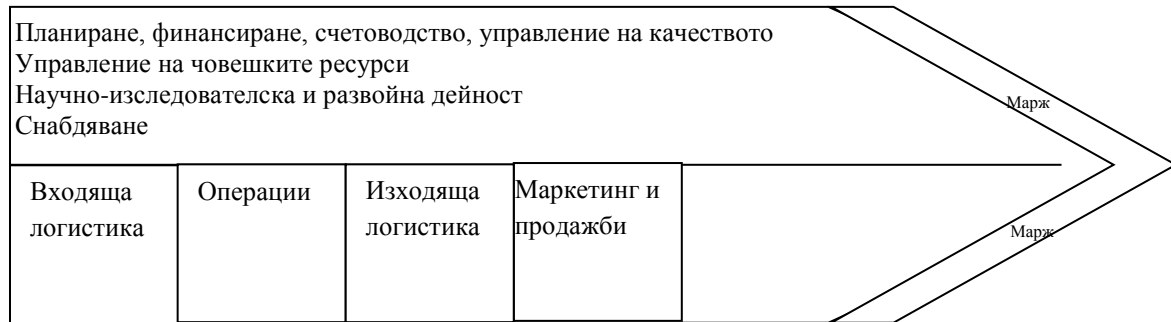
В началото на 60-те обхватът на управлението на материалните потоци във физическата дистрибуция се разширява, за да обхване и физическото снабдяване с материали. Докато снабдяването традиционно се е отъждествявало с дейностите по закупуване, сега вече към него се добавят и много от дейностите, осъществявани във физическата дистрибуция, но разглеждани от страна на входящите в предприятието материални потоци. Този по-широк обхват намира отражение в появата на термина „*управление на материалите*“, който означава интегрирано управление на материалните потоци в снабдяването и производството.

*Фазата на интегрираната логистика* се характеризира с интегрирано управление на материалните потоци през трите фази на тяхното движение – снабдяване, производство и дистрибуция, с което се осигурява силен фокус върху всички логистични дейности, осъществявани от една стопанска организация. Макар че определенията за логистиката предполагат нейния по-широк обхват, включвайки необходимостта от координация на материалните потоци в цялата верига – от производителите на суровини до крайните потребители, на практика координация се осъществява само между дейностите в рамките на логистичната функция и в много малка степен между отделните функции и на ниво верига. Това ограничено приложение на иначе широкообхватната по дефиниция концепция се дължи най-вече на все още недостатъчно развитите възможности на информационните системи и технологии.

Фактор за осъзнаване ролята на логистиката във фирменото управление изиграва и публикацията през 1985 г. на Майкъл Портър „Конкурентно предимство“. Според него в едно предприятие се осъществяват пет основни категории дейности - входяща логистика, операции, изходяща логистика, маркетинг/продажби и обслужване (фиг. 4). За всяка една от основните дейности се извършват така наречените подпомагачи

Да се цитира: Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

дейности като управление на човешките ресурси, фирмена инфраструктура (планиране, финансиране, счетоводство, управление на качеството...), научно-изследователска и развойна дейност и снабдяване с продукти и услуги, които организацията не произвежда<sup>18</sup>.



Фиг. 4. Верига на стойността<sup>19</sup>

Всяка една от тези категории обхваща дейности, които добавят стойност (съвкупността от ползите, които купувачът очаква да получи, придобивайки продукта/услугата) в наречената от Портър верига на стойността, характеризираща отделното предприятие. Предприятията са печеливши, когато предоставят на потребителя стойност, надвишаваща разходите за нейното създаване. Стойността се създава посредством всички дейности, които правят продукта по-полезен за потребителя, включително и логистичните. Освен това Портър определя връзките между дейностите като “зависимостта между начина, по който една дейност се извършва, и разходите или резултатите от другата”<sup>20</sup> и подчертава, че управлението на тези зависимости е ключов фактор в постигането на конкурентно предимство.

Бурното развитие на съвременните информационни и комуникационни технологии и системи и нарасналите управленски способности на компаниите довеждат до настоящото развитие на логистиката, което започва от началото на 2000-те години. То е свързано с интегриране на усилията на предприятията с тези на доставчици, клиенти и посредници за ефективно управление на материалните и свързаните с тях

<sup>18</sup>Porter, M. The Value Chain, 1985, In: De Wit, B., R. Meyer, Strategy.Process, Content, Context, West Publishing Company, 1994, pp.168-176.

<sup>19</sup>Ibid, p. 170.

<sup>20</sup>Porter, M. The Value Chain, 1985, In: De Wit, B., R. Meyer, Strategy.Process, Content, Context, West Publishing Company, 1994, p. 175.

*Да се цитира:* Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

потоци. Така се появява концепцията за *управление на веригата на доставките* (УВД) и ефективността на цялата верига на доставките като резултат от еволюционното развитие на логистичната концепция. Още в края на 90-те се доказва, че материалните и свързаните с тях информационни потоци трябва да бъдат управлявани като проблематика, която е едновременно и вътрешна и външна за предприятието и интерактивна между него и останалите участници във веригата, както и че за да се постигне високо ниво на логистична интеграция, е необходим значителен фокус върху обслужването на клиентите и висока ефективност на координационните усилия. Координацията на традиционните дейности в области като снабдяване, производство и дистрибуция се разширява отвъд границите на отделните стопански субекти към междуорганизационна интеграция в цялата верига – съвкупността от взаимосвързани организации, която играе роля при осигуряването на продуктите на крайните потребители. Тази водеща понастоящем концептуална рамка се фокусира на още по-голяма интеграция от предходната и на проблема да се обвърже в едно цялата верига, да се създаде стойност за потребителя и да се повиши ефективността на веригата.

Максимизирането на стойността, предлагана от веригата, включва: *първо*, интегриране на дейностите в самото предприятие; *второ*, сътрудничество с доставчиците и клиентите (например при споделянето на прогнози за търсенето); и *трето*, синхронизиране на цялата ВД и превръщането ѝ в единно цяло, характеризиращо се с обвързани и оптимизирани дейности по производство и реализацията на продуктите и услугите от доставчиците до клиентите.

### **3. Организация на управлението на логистичните дейности**

Един от най-съществените белези за приложението на логистичната концепция във фирменото управление е създаването на подходящи организационни структури, които да осъществяват интегрираното управление на логистичните процеси и дейности. Най-често това намира израз в обособяването на специализирано звено във фирмената организационна структура.<sup>21</sup> В развитите страни организационното развитие на логистиката следва определен модел, който обхваща следните фази и стадии:

---

<sup>21</sup> Димитров П., Развитие на логистиката в индустриалните фирми в България – В: П. Димитров (ред.) Логистиката в България – теория и практика. С., ИБИС, 2003, с. 13-28.

*Да се цитира:* Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

- **Фрагментарно** управление на логистичните дейности. При този тип управление логистичните управленски дейности не са обособени в рамките на едно специализирано звено, а са разпръснати в различните традиционни отдели на фирмата.
- **Функционално** управление на логистичните дейности. То се изразява в организационно обособяване на управлението на логистичните дейности в самостоятелно функционално звено (отдел). В рамките на така нареченото функционално управление на логистичните дейности са разкрити три стадия, съответстващи на различната степен на организационно обособяване и интегриране на управлението на логистичните дейности:

**Стадий I** — Обособяване на звена за управление на логистичните дейности в рамките на съществуващите традиционни отдели например звено по „физическа дистрибуция“ в рамките на отдела по маркетинг, и/или звено по „управление на материалите“ в рамките на отдела по управление на производството.

**Стадий II** - Обособяване на самостоятелен отдел по логистика (може да има различно наименование), който интегрира част от логистичните управленски дейности и който е равнопоставен във фирмената йерархия на традиционните отдели.

**Стадий III** - Обособяване на самостоятелен отдел по логистика/верига на доставките, който изпълнява/управлява всички (или почти всички) логистични дейности във фирмата. В по-развитата си степен на тази фаза отделите по логистика поемат и функции и дейности по интегрираното управление на веригата на доставките, включваща доставчици и клиенти. Тази фаза на развитие на управлението на логистиката се наблюдава във водещите фирми, като много често логистиката е изведена на позиция вицепрезидент във фирмената йерархия.

- **Процесноориентирана** организация на управлението на логистичните дейности. Характерно за този стадий е появата на такива организационни форми, които позволяват както интегрирането на управлението на логистичните дейности във фирмата, така и интегрираното им управление в рамките на веригата на доставки. При този тип организационни структури (най-често това са матричен тип структури или „плоски“/малкозвенни структури) организацията на управлението се ориентира от функционална специализация към процесна специализация т.е. от организационно

Да се цитира: Раковска, М., Н. Драгомиров, М. Воденичарова, Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, Издателски комплекс - УНСС, С., 2014.

обособяване на отдели за изпълнение на еднородни функции към създаване на организация (като правило от проектен тип), която да изпълнява разнородни хоризонтално обвързани функции, които са елемент на един цялостен бизнес процес - например „изпълнение на поръчките на клиентите“. Следва да се посочи, че този тип организация на управлението на логистичните дейности намира приложение в най-иновативните компании в света.

### **Библиография:**

1. Димитров, П., М. Толев, Ф. Тодоров, Е. Величкова, Ив. Корбанколева, Логистични системи, УИ „Стопанство“, С., 2010.
2. Димитров П., Развитие на логистиката в индустриалните фирми в България – В: П. Димитров (ред.) Логистиката в България – теория и практика. С., ИБИС, 2003, с. 13-28.
3. Димитров, П., Проблеми и перспективи в развитието на логистиката в България, В: Димитров, П. (ред.), *Логистиката в променящия се свят*, С., БАЛ, 1996.
4. Съвет на специалистите по управление на веригата на доставките, accessed 17 October 2012, <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>.
5. A.T. Kearney, European Logistics Association, Excellence in Logistics. Supply Chain Success during Crisis, 2009.
6. Ballou, R.H., The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management, *European Business Review*, Vol. 19, No. 4, 2007.
7. Bowersox, D., D. Closs, T. Stank, 21<sup>st</sup> Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality, Oak Brook, IL, CLM, 1999.
8. Cassidy, W.B., Logistics, GDP and Rising Costs, *The Journal of Commerce*, 5, 2012.
9. Coyle, J., Ed. Bardi, C. J. Langley, The Management of Business Logistics (A Supply Chain Perspective) (7th edition), South – Western, 2003.
10. Kent, J., D. Flint, Perspectives on the Evolution of Logistics Thought, *Journal of Business Logistics*, Vol. 18, No. 2, 1997.
11. Lewis, H.T., J.W. Culliton, J.D. Steele, The Role of Air Freight in Physical Distribution, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1956.
12. Porter, M. The Value Chain, 1985, In: De Wit, B., R. Meyer, Strategy.Process, Content, Context, West Publishing Company, 1994.