

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

## **Тема 11: Тенденции в управлението на веригата на доставките в света**

Появата и широкото разпространение на редица управленски концепции в областта на логистиката, както и прогресът на логистичните, информационните и комуникационни технологии, доведоха до развитието на редица тенденции, които влияят върху международните вериги на доставки на фирмите и начинът, по който те се проявяват се различава в зависимост от пазарите и географския мащаб на операциите на компаниите. Някои от изброените по-долу тенденции се отнасят до структурирането на веригите на доставките, т.е. до определянето на широчината и дължината на веригите от гледна точка на участниците в тях, както и до конфигурирането на логистичните системи на компаниите, което засяга физическото разположение на производствените, складовите мощности и др. сгради, добавящи стойност към продуктите. Други тенденции засягат координацията на физическите процеси във веригите на доставките с оглед отчитането на промените в средата и постигането на интеграция в глобален мащаб.

### **1. По-широк географски обхват на източниците на снабдяване, производството и дистрибуцията на готови стоки.**

Компаниите значително разшириха географския обхват на своето снабдяване, производство и дистрибуция. Удължаването на веригите на доставките на континентално и глобално равнище е една от основните тенденции в международната логистика през последните 30 години. Тя намира израз на първо място в *снабдяването със суровини, компоненти и готови продукти от страни, предлагащи ниски разходи на факторите за производство, както и разполагането на производствени мощности в тези страни*. Сложните производствени и търговски мрежи се развиват най-вече с цел използване на различията в цените на труда и наличността на суровини в определени страни. Това развитие се подпомага също и от някои важни регулаторни и технологични тенденции. Различни по размер организации разглеждат глобалното снабдяване като конкурентна необходимост за постигането на значителни намаления на

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

разходите. В резултат на това много страни, предлагащи ниски разходи за производствените фактори, като Китай, Индия, Мексико и Бразилия, привлякоха интереса на тези организации и така успяха да подобрят икономическото си състояние.

Изследване на консултантската фирма Accenture потвърждава, че *в много от тези страни се заражда и голяма класа от потребители*. Повече от 90% от участниците в изследването посочват, че способността за глобално функциониране е ключова за стратегиите на техните компании, поради очакването за продължаващ растеж на продажбите в чужбина и на международните източници за снабдяване. Този растеж за 6 години надхвърля 50%.

Като най-важен развиващ се пазар се посочва Китай, следван от Индия и източна Европа. За компаниите от развитите европейски страни източна Европа е най-желания развиващ се пазар, макар че за някои от тях нараства значението на Турция и Северна Африка, но повече като източници за снабдяване. Сред американските компании Китай и Индия доминират като предпочитани пазари, а Мексико е значим най-вече за отрасли, които основават успешното си функциониране на обслужването и времевата конкуренция.

Ефектът от тази тенденция е появата на огромни възможности за компании с глобална ориентация и повишаване на значението на управлението на веригите на доставки за осигуряване на достъпа до новите пазари и източници на доставка. Имайки предвид, че повечето от тези страни с ниски разходи са твърде отдалечени и с неподходяща логистична инфраструктура, развитието на логистични способности за ефективно глобално снабдяване, производство и дистрибуция се превръща в ключов фактор, който да подкрепи растежа на тези пазари, да осигури бързото навлизане на новите продукти на тях и в същото време да води до намаления в логистичните разходи и удовлетворяване на критериите за нива на обслужване на клиентите.

## **2. Пространствена концентрация на производството**

Производителите концентрират производствения капацитет на по-малко места, което води или до намаляване на общия брой заводи или до тяхната по-голяма специализация. Традиционната система на национално-базирано производство, при

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

която заводите се разполагат на местните пазари и всеки от тях произвежда широк обхват от продукти за съответния пазар, в много отрасли се замени с производство, фокусирано върху продукта или процеса.

При *фокусираната върху продукта* производствена система цялото производство на даден продукт, предназначено за един континент или в някои случаи за световния пазар, се базира на едно място. Така, компаниите могат да се възползват от икономии от мащаба, но на цената на по-дълги логистични вериги и времена за изпълнение на поръчките на клиентите. Ето защо тази система е приложима най-вече за иновативни продукти с високо съотношение между стойност и обем, което ги прави по-малко чувствителни към транспортните разходи, поради ниския им относителен дял в стойността на продуктите.

При *фокусираната върху процеса* производствена система, всеки завод се специализира в определени стъпки от производствения процес, като целта тук е постигането на икономии от мащаба при производството на компоненти и реализирането на иновации, свързани с процеса, но на цената на значителни трудности при планирането на производството и координацията на производствените графици, както и на по-високи логистични разходи. Тази ориентация е присъща за компании, произвеждащи сложни продукти с по-голям брой стъпки в производствения процес, тъй като специализацията на заводите в специфични задачи повишава качеството на продуктите, което в комбинация с реализираните икономии осигурява значително конкурентно предимство.

### **3. Пространствена концентрация на запасите**

Централизацията на запасите е една от най-явните тенденции през последните 30 години. Решенията за дистрибуционната мрежа, които включват броя и разположението на дистрибуционните центрове са сложни, защото включват множество елементи. Анализът на общите логистични разходи разкрива оптималния брой дистрибуционни центрове, при който се балансират транспортните разходи, разходите за поддържане на запаси и разходите поради дефицит. Настъпилите значителни изменения в транспортната система през последните 15 години промениха

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

този баланс в полза на по-малко места за съхранение на запаси. Създаването на ЕС и дерегулирането на автомобилните превози доведоха до нарастване на конкуренцията сред автомобилните превозвачи и намаляване на транспортните разходи, което повиши значението на другите елементи на това решение като разходи за запаси, складови разходи и обслужване. Нетният ефект е изместване на оптималното решение към по-малък брой дистрибуционни центрове.

Чрез намаляване на броя на местата за съхранение на запаси в логистичните си системи, компаниите намаляват гаранционните запаси, необходими за осигуряването на дадено ниво на обслужване на клиентите. Освен значителното намаляване на капиталовите разходи за запаси, се реализират и икономии от мащаба при складирането, повишават се възможностите да се автоматизират операциите в складовете и да се използват съвременни информационни и комуникационни системи, които улесняват координацията и контрола на запасите. Тези икономии, обикновено значително надвишават повишаването на транспортни разходи, свързано с по-високата степен на централизация на запасите.

Много компании минимизират допълнителните транспортни разходи чрез деконсолидация на товарите в местни "сателитни" депа. Съхранението на запасите и подготовката на пратките за отделните клиенти традиционно се осъществяват в едни и същи местни дистрибуционни центрове, но тенденцията е тези две дейности да са географски разграничени, като съхранението става по-централизирано (напр. едни централизиран дистрибуционен център ва Европа), а подготовката на индивидуалните пратки остава децентрализирано (на местните пазари на отделните страни). Това позволява на компаниите да се възползват от намаленията на разходите за запаси, без значително да се повлияе транспортната ефективност и води до по-големи размери на пратките на европейско и глобално ниво и до по-малки пратки на национално ниво.

Тенденцията за концентриране на запасите на по-малко места може да се забави в резултат на все по-широкото използване на системите за "виртуално управление на запасите". Напредъкът в информационните технологии позволява на фирмите да се възползват от предимствата на централизацията без физически да концентрират запасите в един склад. Един по-гъвкав подход е използването на логистични фирми за

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

дистрибуция и поддържане на физическите запасив техните складове, като се споделят складовите мощности с други доставчици. По този начин запасите могат да се разполагат стратегически близо до клиентите, но да продължават да бъдат управлявани централно. Чрез централизирания контрол на запасите биха могли да се постигнат същите намаления на запасите, както при тяхната пространствена концентрация, като същевременно се осигурява по-висока гъвкавост.

Възможно решение е и централизирането на гаранционните запаси в продуктово фокусираните заводи и разполагане на текущите запаси по пазари. Внимателното контролиране на тези децентрализирани запаси и попълването им с доставки от завода, може да намали както гаранционните запаси, така и транспортните разходи. По този начин обменът на данни по електронен път между структурните звена на компаниите, както и между участниците във веригата позволява на фирмите "да заместят запасите с информация".

#### **4. Рационализиране на базата от доставчици**

Тази тенденция е свързана с опростяване на процеса по снабдяване и търсене на методи за премахване на загубите във веригата. В основата ѝ лежи проучването и оценката на начина, по който всяка връзка в нея допринася за възприеманата от крайния потребител стойност. Така се определя коя организация би могла най-ефективно да извършва дадена дейност, което води до *ограничаване* на базата от доставчици. На практика, рационализирането на базата на доставчици означава намаляване на абсолютния брой на трансакциите и свързаните с тях разходи. Важни фактори за подобряване на резултатите от дейността на организациите са взаимноизгодните отношения, основани на сътрудничество с малко на брой висококвалифицирани доставчици, което поставя организацията в позиция да отговаря по-бързо на пазарните промени. Ползите за производителя са по-висока конкурентоспособност на веригата, концентриране върху основната дейност, по-малко взаимоотношения за управление и по-ниски разходи /по-високо качество/. За доставчика предимствата се изразяват във възможност за дългосрочно планиране,

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

управляване на по-малко взаимоотношения, реализиране на икономии от мащаба и намаляване на риска, свързан с използваемостта на капацитета.

Рационализирането на базата от доставчици се прилага и при закупуването на логистични услуги, в резултат на което намалява средният брой на доставчици на логистични услуги, които компаниите използват.

### **5. Отлагане на индивидуализацията на продуктите**

Отлагането на индивидуализация на продуктите е концепция, която се използва при проектирането на производствения процес, но тя също оказва влияние и върху структурата на веригата на доставки. За да реализират икономии от мащаба при централизираното производство и в същото време продуктите да се индивидуализират, компаниите централизират производството на стандартни продукти често в страни с ниски трудови разходи и отлагат тяхната индивидуализация (напр.адаптирана опаковка, етикетировка на местен език, сглобяване на различни стандартни модули в един модел), когато продуктът достигне регионалните пазари, т.е. възможно най-късно в процеса на добавяне на стойността, когато се добие реална представа за търсенето на специфичните модели или видове продукти. Броят на продуктите, съхранявани като запаси се минимизира до момента на индивидуализация и така се съкращава общото количество на запасите в глобалната верига на доставките, както и рискът от пренасищане или дефицит от специфични продукти за отделните пазари. Намалява се и степента на производствена сложност, както и се създават възможности за превозване на консолидирани еднородни товари в дългите вериги, което повишава транспортната ефективност.

Макар че стратегията на отлагане намалява разходите за запаси, тя усложнява изходящата логистика и по-специално управлението на запасите, защото се добавят допълнителни пунктове в международната верига на доставките, където става индивидуализацията на продуктите и се изисква много висока степен на координация между участниците във веригата. За да се избегнат присъщите за това решение по-високи капиталови разходи, индивидуализацията на местно равнище все повече се предоставя за изпълнение на логистични фирми, чиято първоначална дейност е била

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

транспортиране или складиране, но впоследствие разширяват пакета от предоставяни услуги с дейности, които традиционно се възприемат като производствени.

## **6. Използване на пряка, транзитна и регионална дистрибуционна система**

Компаниите все по-малко използват класическата система за международна дистрибуция, при която местните поделения или дистрибутори във всеки от чуждестранните пазари изцяло управляват дистрибуцията до клиентите посредством местни складове. Нараства значението на преките доставки до клиентите без междинно поддържане на запаси, на транзитната дистрибуционна система с преразпределителни депа в друга страна, принадлежащи най-често на логистични фирми, както и на регионалната система, при която един склад изпълнява поръчките на клиентите в няколко съседни страни от даден регион. Това отчасти се дължи на предимствата от централизирането на запасите. От гледна точка на логистичната верига, основен проблем е степента на контрол от страна на местните звена по продажбите върху физическата дистрибуция. Класическата система им предоставя автономност и по-висока степен на контрол, но тя също разделя важни елементи от логистичната верига. Тази система води до много нива на поддържане на запаси и проблеми с въвеждането на нови продукти и изтеглянето на морално остарелите. Така класическата система намалява потенциала за интеграция на веригата, докато другите три системи предлагат по-големи възможности за интеграция, но на цената на допълнителна сложност.

Развитието на пряката дистрибуция отразява също и растежа на електронната търговия, която позволява на производителите да не използват традиционните канали за търговия на едро и дребно, а да доставят директно до крайните потребители. Този процес оказва съществено влияние върху характеристиките на товаропотоците, тъй като традиционните многоешелонни дистрибуционни системи (с няколко междинни склада) се заместват с мрежи от депа за обработка на малки товари.

Развитието на пряката, транзитната и регионалната дистрибуция характеризира появата на две други явления: възникването на преразпределителните депа (cross-docking centers) и разделянето на канала на продажбите от логистичния канал.

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

Дейностите в *преразпределителните депа* най-общо включват получаване на товари от производителите, тяхното разформироване и комплектоване на пратки, отговарящи на поръчките на търговците на дребно. Не се допуска по-продължително съхранение на продуктите, което е характерно за традиционното складиране. Основната идея тук е съкращаването на времето за придвижване на продуктите от производителите до крайните потребители. Икономическите ползи от това са свързани със снижаване на потребностите от работна ръка, складово пространство, запаси, което намалява свързаните с тях разходи. Тъй като производителите доставят на преразпределителните депа само при получаване на поръчка от тяхна страна за търсените от търговците на дребно продукти (стратегия "на издърпване"), те повишават обръщаемостта на запасите си. Посредством комуникация и по-добро планиране на доставките се предоставя възможност за максимално използване на капацитета на депата, осъществяващи разпределението и на капацитета на транспортните средства чрез обединяване на товарите, което намалява транспортните разходи. Елиминирането на традиционните складово-манипулационни дейности, отнасящи се до преместване на стоките в определите в склада места за съхранение, както и избиране на специални комбинации от стоки според поръчките на клиента, значително намалява разходите за манипулация. Високата обръщаемост на запасите, не само че води до съкращаване на капиталовите разходи за запаси, но и намалява рисковите разходи, свързани с морално остаряване или повреди на продуктите в резултат на манипулационните дейности.

Редица международни компании откриха, че централизираната дистрибуция изисква *разделяне на канала на продажбите от логистичния канал*, които при класическата система съвпадат, тъй като дистрибуцията на местно ниво се контролира от местните поделения по продажбите или дистрибуторите. При пряката, транзитната и регионалната система на дистрибуция поделенията се концентрират върху продажбите, маркетинга и взаимоотношенията с клиентите и се освобождават от функциите на поддържане на запаси и подготовка на поръчката на клиентите, които се извършват вече от логистичния канал, характеризиращ се с различна структура при трите вида системи.

**7. Увеличаване на контрола на веригата на доставките от страна на търговците на дребно.**



Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

Промяната в потребителското поведение доведе до тенденцията да се пазарува от едно място. Веригите за търговия на дребно с голям асортимент от хранителни и други потребителски стоки, заемат все по-голям пазарен дял. Друга тенденция е бързият растеж на търговците на дребно, предлагащи ограничен асортимент с голям оборот и ниски цени. Икономии от мащаба при тези вериги влияят върху физическите дистрибуционни системи. В развитите европейски страни и в САЩ големите търговци на дребно контролират веригите от доставчиците до продажбата на потребителите, постигайки конкурентно предимство посредством прилагането на съвременни методи и средства за управление на веригата на доставките. Все по-голям брой доставки постъпват директно в супермаркетите или се преразпределят в депата на търговците на дребно в палети или дори контейнери. Това позволява на доставчиците да опростят манипулациите и транспортирането като използват стандартизирани товарни единици. Във Великобритания, където тази тенденция е най-силно изявена, 96% от доставките за основните вериги за търговия на дребно преминават през дистрибуционни центрове, които те контролират. Целта е не само да се контролират доставките от складовете до супермаркетите, но и да се рационализира дистрибуцията от заводите на доставчиците до складовете. Стремещт към постигането на интеграция е продиктуван от необходимостта от по-добро използване на капацитета на транспортните средства и складовите мощности.

Международните вериги за търговия на дребно разширяват пазарния си дял в повечето европейски страни, включително и в централна и източна Европа, поради което се очаква да нарасне броя на международните логистични системи, изградени и контролирани от тях.

## **8. Повишава се използването на системи за доставки, основаващи се на график.**

Единият от вариантите на тези системи е извършването на доставки за клиентите в дадена област във фиксиран ден, което предполага те да дават поръчките си предварително в определено време. По този начин се постига по-висока транспортна ефективност, както и намаляване на трафика. Клиентите от своя страна получават по-

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

надеждни доставки при положение, че се придържат към графика за поръчване. Този принцип се прилага широко при вътрешната дистрибуция и в по-малка степен в международната дистрибуция.

Графиците на доставки за заводи, складове и магазини, най-вече при системите "Точно на време" и "Бърза реакция", съкращават значително времето между доставките и увеличават честотата на доставките, но намаляват съществено нивото на запасите при тези системи и повишават ефективността от използването на персонала и оборудването в резултат на по-равномерното разпределяне на натоварването във времето.

#### **9. Концентриране на международната търговия в пристанища и летища.**

Икономите от мащаба при пристанищните и летищни операции доведоха до повишаване на тяхната ефективност и до концентриране на международната търговия в по-малък брой пристанища и летища. Тъй като около 60-70% от товарните превози по въздух се извършват от пътнически самолети, те са концентрирани при основните летища за междуконтинентални полети. Освен това, нарастването на обема на превозите, извършвани от товарни самолети, създава потенциал за развитието на чисто товарни летища, които биха могли да се превърнат в ядро, около което да се развият високотехнологични производства или системи от доставки "точно на време". Очаква се повишаване на дела на въздушните товарни превози, осъществявани посредством интегрираните мрежи на фирмите за експресни доставки, които са концентрирали своите операции преди всичко на летища.

#### **10. Промени в използването на различните видове транспорт.**

Върху използването на различните видове транспорт оказват влияние голяма част от очертаните по-горе тенденции и най-вече необходимостта от съкращаването на времената в глобалните вериги на доставките с преобладаващо пространствена концентрация на запасите и производствените мощности, но също така и редица фактори, отнасящи се до икономическите и технологични характеристики на отделните видове транспорт. Всички те отбелязват намаления в разходите, поради технически

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

подобрения на транспортните средства, транспортния процес, по-добра използваемост на капацитета, горивото и др.

От тези подобрения се възползва най-вече *автомобилният транспорт*, което намира отражение в нарастване на неговия дял при превоза на товари, изразени в тон километри. Значителната конкуренция при *морските превози* и разширяването на капацитета на корабите също доведе до намаляване на цените на превозите не само на насипните товари, но и на контейнери, което намери отражение в намаляване на транспортните разходи за превоз на готови стоки с морски транспорт. Поради тази причина транспортните разходи представляват малък дял от разликата между производствените разходи, която съществува между западна Европа и Далечния изток. Търсенето на *въздушните товарни превози* също нараства в резултат на намаляващите цени, незапълнения капацитет по някои линии, по-бързата обработка на документацията и появата и развитието на компании, предлагащи пълно обслужване от врата до врата. В резултат на намалението на цената на въздушния транспорт от средата на 90-те години на миналия век се забелязва тенденцията да се повишава използването на въздушен транспорт при превоза на товари с относително по-ниска стойност.

## **11. Развитие и по-висока степен на използване на информационните и комуникационните технологии**

Еволюцията на информационните и комуникационните технологии направи възможно практическата реализация на голяма част от логистичните концепции, насочени към съкращаване на времената във веригата на доставките и намаляване на разходите. Тази еволюция се изразява както по отношение на софтуерните продукти, позволяващи планирането, осъществяването и контрола на дейностите, така и по отношение на компютърната техника и телекомуникациите. Непрекъснатото развитие на технологиите и най-вече на Уеб-базираните информационни системи допринася за наблюдението, измерването и контролирането на процесите във виртуалното пространство от различни географски точки. Нещо повече, информационно технологичните промени позволяват на всеки участник във веригата да получи достъп

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

до важна за планирането на дейността информация, независимо от мястото на нейното събиране и обработка. Така управлението на информацията постепенно се превръща в ключов фактор за повишаване на ефективността от физическите процеси като производство, управление на запасите или транспортиране. Редица превозвачи инвестираха значителни средства в системи за проследяване на доставките, което им позволява да установяват месторазположението на всяка пратка по всяко време, подобрявайки прозрачността на глобалната верига на доставките за продавачи и купувачи.

## **12. Развитие на електронната търговия**

Развитието на електронната търговия оказва влияние върху веригите на доставки в три направления. *Първо*, електронната търговия между компаниите и с потребителите повишава степента на глобализация на стопанската дейност и допринася за удължаването на веригите на доставките. *Второто* направление намира израз в значителните промени в структурата и процеса на дистрибуция. Интернет търговията с потребители включва два взаимосвързани процеса: създаване на търсенето, което води до поръчки от страна на клиентите и доставка или изпълнение на поръчките. За потребителите Уеб-сайтът, на който се дават поръчките, е видимата част от електронната търговия. След като поръчката влезе в системата, логистиката придобива огромно значение. Развити са няколко работещи модела на физическа дистрибуция при електронната търговия. Все по-голямо значение за всички тях придобива усъвършенстването на системите за пакетни доставки, благодарение на водещите компании за куриерски услуги (UPS, TNT, DHL, FedEx), както и появата на специализирани депа за изпълнение на индивидуални потребителски поръчки, които се различават от традиционните дистрибуционни центрове и преразпределителните депа най-вече по значително по-малкия размер на товарните единици, които се обработват.

*Третото* направление на влиянието на електронната търговия се проявява в "дематериализацията" на редица продукти като данни, видео, музика, софтуерни продукти. Вместо да се транспортират физически, те могат директно да бъдат изтеглени от Интернет. На подобна тенденция са подложени и печатните медии.

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

Нетното намаляване на обема на товарните превози в резултат на електронната дистрибуция на "информационните продукти" е значително по-малко в сравнение с допълнителния трафик на товари, генериран от по-широкия географски обхват на източниците на доставки и пазарите - тенденция, която се подсилва от Интернет търговията и допринася за глобализацията на стопанската дейност.

### **13. Обратна логистика**

Обратната логистика обхваща управлението на обратното движение на материалните потоци във веригата на доставките в посока от клиентите към доставчиците. Това могат да бъдат продукти в края на жизнения цикъл, подлежащи на рециклиране или повторно използване, употребявани опаковки, оборудване, потребителски продукти, които са повредени или неточно доставени, използвани потребителски продукти, подлежащи на поправка или препродажба. В резултат на нарасналата обществена загриженост в развитите страни все по-малък дял от отпадъчните продукти, продуктите в края на жизнения си цикъл и опаковките не подлежат на рециклиране или повторно използване. Това обикновено означава те да се придвижват на големи разстояния през сложни логистични канали, които не винаги съвпадат с традиционните дистрибуционни канали на готовите продукти. Тази тенденция доведе до появата на нови участници в тези канали, които развиват специфични компетенции, свързани с управлението на обратните потоци.

### **14. Повишена степен на използване на аутсорсинга на логистичните дейности.**

С нарастващото значение на логистиката като източник на конкурентно предимство, се повишават и темповете на растеж на сектора за логистични услуги. Възлагането на логистичните дейности на външни доставчици, когато не представляват ключова компетенция за компаниите, цели подобряване на нивата на обслужване на клиентите и намаляване на разходите. Все по-голямата сложност на управлението на логистичните дейности, резултат от очертаните по-горе тенденции, се отразява и в по-големите изискванията на производителите и търговците към фирмите за логистични

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

услуги по отношение на способности, споделяне на риска и поемането на пълна управленска отговорност за някои задачи. В следствие на това се повишава интеграционната същност на предоставяните от логистичния сектор услуги и взаимоотношенията между възложителите и техните аутсорсинг партньори стават все по-тесни.

### **15. Тенденции в развитието на веригите на доставки в Европа**

Процесите на интеграция в Европа и икономическото развитие на страните в Източна Европа водят до радикални промени в европейската стопанска среда. Европейският съюз (ЕС) има потенциала да се превърне в най-богатия и вероятно най-голям пазар в света. Този съюз вече оказва огромно влияние върху структурата на стопанската дейност във всяка страна-членка, тъй като защитаваните в миналото отрасли се лишиха от националната протекция чрез държавните регулаторни механизми и се изправиха срещу сериозната конкуренция на един по-отворен пазар. Очаква се нейната интензивност да продължава да расте и в бъдеще, но тя е свързана не само с преодоляването на редица предизвикателства, но и с появата на нови пазарни възможности. Основните тенденции в областта на УВД в Европа включват следното:

- Премахването на тарифните и нетарифни бариери води до значителни икономии от мащаба, тъй като производителите получават достъп до един значителен по размерите си пазар. Това им позволява да консолидират предишните малки заводи, целящи удовлетворяване на търсенето на отделните местни пазари.
- Търговският протекционизъм по отношение на страни извън ЕС мотивира американските и азиатски компании да инвестират в заводи в Европа.
- Европейските производители осъзнават заплахата от производители извън ЕС, които възприемат страните им като подходящи за разполагане на производствени мощности и самите те се ориентират към инвестиции в заводи в страните от тихоокеанския регион и Северна Америка.
- В бъдеще ще продължава да нараства значението на азиатско-тихоокеанския регион и Северна и Южна Америка не само като източници за снабдяване и производствени бази, но и като пазари със значителен потенциал.

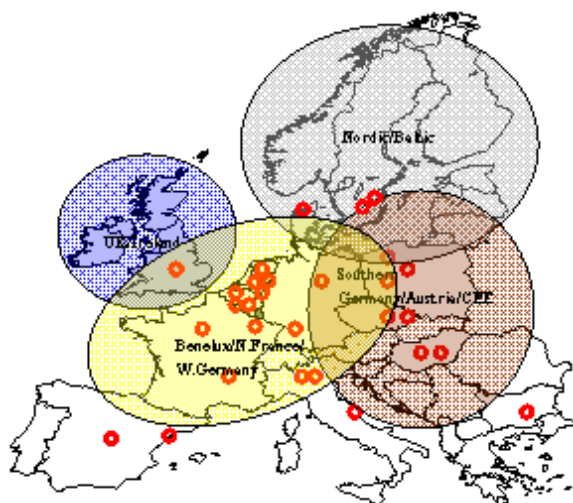
Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

- При промяната на месторазположението на заводите и източниците на снабдяване се създават нови вериги, като в същото време значението на местните пазари остава непроменено. Това важи най-вече за продуктово ориентирани заводи, при които е необходимо да се осигури бързо обслужване на пазарите.

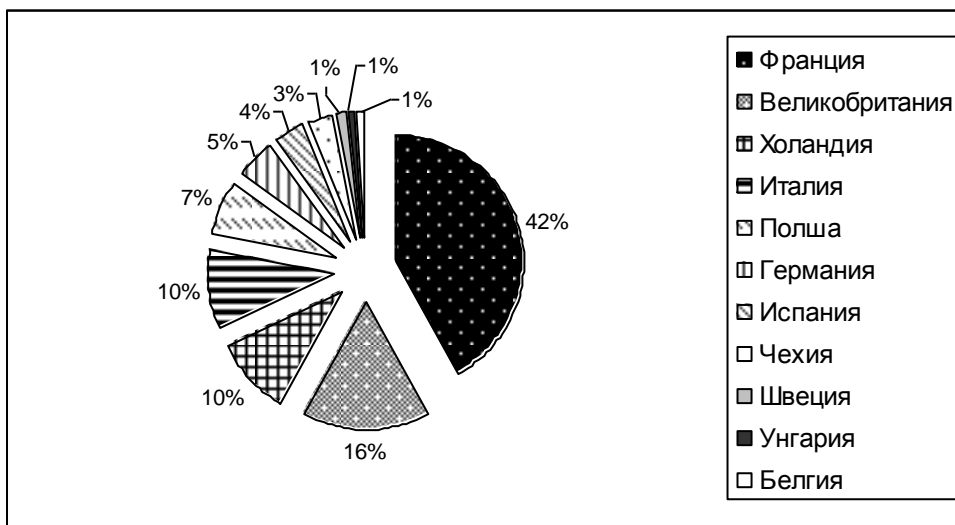
- В усилията си да рационализират производствените и дистрибуционни мрежи в Европа, редица компании предприеха стъпки към придобиване или сливане на други компании със същия предмет на стопанска дейност в редица европейски страни. При отсъствието на такива възможности се изграждат смесени предприятия или се сключват лицензионни споразумения.

- През последните 20 години европейската складова и дистрибуционна система бе повлияна значително от редица макроикономически и политически фактори, което доведе до отчетливата тенденция на преход от система на национални складове към европейски логистични центрове. Централизацията на запасите се осъществява най-вече на регионално равнище в рамките на ЕС в резултат на премахването на граничния контрол, дерегулирането на сухопътния транспорт и подобренията в пътната и железопътна инфраструктура, които значително допринесоха за скъсяването на времената за осъществяване на доставките в рамките на Европа. На фиг.1 са илюстрирани основните райони в Европа, където са концентрирани най-голям брой регионални дистрибуционни центрове, а фиг. 2 разкрива тяхното разпределение по страни.

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).



**Фиг.1.** Ключови месторазположения за дистрибуционни центрове



**Фиг. 2.** Разпределение на складовите площи по страни

- Фундаменталните промени, които започнаха със създаването на единния европейски пазар получиха нови стимули с присъединяването на страните от Централна и Източна Европа (ЦИЕ). Тези страни се превърнаха във важен регион за изграждане на производствени мощности от страна на мултинационалните компании. Международните вериги за търговия на дребно също установиха нарастващия потенциал на тези пазари.



Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

- В отговор на повишеното търсене в ЦИЕ в региона се изграждат съвременни, големи складове и дистрибуционни центрове, концентрирани най-вече в или близо до столиците в региона (Варшава, Прага, Будапеща, София). Големият инвеститорски интерес към дистрибуционни мощности в ЦИЕ е резултат и на намаляващия инвестиционен риск, както и на бързата възвращаемост на инвестициите, която компенсира намаляването на складовите наеми в Централна Европа.

Успоредно с промените в броя и географското разположение на складовите мощности, еволюира и тяхната функция. Това стимулира търсенето на висококачествени, целево изградени логистични центрове, в които не само да се съхраняват стоки, но и да се извършват редица дейности, добавящи стойност, включително отлагане на индивидуализацията и преразпределение на товарите.

Очертаните тенденции в областта на логистиката в света и Европа показват, че бъдещите вериги на доставките трябва да бъдат по-глобални и по-гъвкави от всякога. Гъвкавостта е особено важно качество, тъй-като много от днешните най-добри източници на снабдяване могат бързо да повишат цените на продукцията си и да бъдат заменени от други страни, чиито потребителски пазари са по-малко зрели. Ето защо за постигането на ефективни глобални операции е необходимо следното:

- Ясно дефиниране на изискванията на клиентите по отношение на продукти, канали и обслужване.

- Разбиране и определяне на целевите общи разходи, които включват разходи за продуктите, логистичните разходи, разходите по управление на качеството, загуби от морално остаряване на продуктите, пропуснати продажби, поради лошо обслужване. Това означава да се разбират общите разходи във веригата, свързана със снабдяването и производството в чужбина.

- Развиване на глобални операции, които интегрират развитието на продуктите, снабдяването, производството, транспорта, съхранението, планирането на продажбите и операциите и осигуряването на следпродажбено обслужване.

Да се цитира: Димитров П., Величкова Е., М. Раковска, Развитие на логистичния сектор в България, Университетско издателство „Стопанство”, С., 2008, 176 стр. (35% участие).

- Формиране на информационни потоци, които да подпомагат осигуряването на точна, навременна прозрачност във веригата.
- Изграждане на организационно-управленски структури, които стимулират глобалното развитие.
- Развиване на способности за проследяване на ефективността от операциите.
- Идентифициране и управление на рисковете и несигурността.
- Изграждане на способности за снабдяване, производство и дистрибуция, чрез които да се реагира бързо на демографските и други характеристики на потребителската база.