

## ВЪВЕДЕНИЕ

Съвременните компании са изправени пред редица предизвикателства при осъществяването на своята дейност. Бизнес средата, в която те оперират, се характеризира с динамика, интензивна конкуренция и висока степен на несигурност и риск. Колебанията в търсенето на пазарите стават все по-големи и непредсказуеми, а конкуренцията между стоките и услугите, предлагани на тези пазари, се засилва. Всички тези фактори налагат компаниите да предприемат необходимите действия, за да се адаптират към новите условия. Производството на стоки и предоставянето на услуги, които клиентите търсят, изискват от компаниите да обръщат все по-голямо внимание както на ресурсната си обезпеченост – по отношение на дизайна, производството и транспортирането на продуктите на доставчиците, така и на своето собствено производство и дистрибуция до клиентите. Същевременно те трябва непрекъснато да си дават отговор на въпроса какво реално търсят техните крайни клиенти. Следователно, за да са способни да осъществяват успешен бизнес, компаниите трябва да са все по-тясно обвързани със своите бизнес партньори – доставчици и клиенти.

Нещо повече. През последните десетилетия много от компаниите осъзнават, че създаването и поддържането на трайни конкурентни предимства изискват от тях да се фокусират главно върху извършването на тези бизнес дейности, в които имат най-добър опит и които са тясно свързани с техните ключови компетентности. Ето защо тези компании започват да се освобождават от повечето от останалите си бизнес дейности, като ги прехвърлят към специализирани външни местни и чужди компании и изграждат различни форми на сътрудничество с тях. Прехвърлянето към външни партньори на отделни части от процеса на създаване на продуктите на дадена компания и реализирането им на пазара стоят в основата на концепцията за веригите за доставка. Веригата за доставка на даден продукт обхваща всички дейности от добива на суровини до третирането на продукта след приключване на неговото използване. Тя се състои от отделни участници, всеки от които извършва една или няколко от дейностите във веригата. Участниците си сътрудничат помежду си и координират усилията си с цел повишаване на стойността за крайните клиенти във веригата.

Днес почти всяка компания е част от поне една верига за доставка. Много от компаниите прехвърлят дейности към бизнес партньори или си сътрудничат с други компании. В този смисъл управлението на веригите за доставка се превръща в основен източник на конкурентни предимства

за компаниите, търсещи възможности за разрастване в национален и глобален мащаб, повишаване на печалбата и устойчиво развитие.

Настоящият учебник е въвеждащ курс по управление на веригите за доставка без претенции за изчерпателност по отделните теми. Той си поставя за цел да въведе читателя в отделните аспекти на управлението на веригите за доставка, като фокусът е поставен върху стратегическите и тактическите аспекти. Учебникът представлява актуализирана и адаптирана за целите на обучението на студентите бакалаври версия на по-рано публикуваните трудове на автора: учебник *„Глобални вериги за доставка – моделиране и управление“* (2016 г.) и монография в две издания *„Глобални вериги за доставка – концепции и стратегии“* (2017 г.). В посочените публикации читателят може да се запознае по-подробно със същността на веригите за доставка и тяхното управление, както и с глобалните аспекти на веригите.

Съдържанието на учебника е систематизирано в осем глави. Първа глава е въвеждаща и представя същността и характеристиките на веригите за доставка и тяхното управление. Втора глава е посветена на елементите на стратегията за веригата за доставка, както и на различните видове стратегии, които компаниите могат да следват при изграждане на своите вериги за доставка. Трета глава представя същността на сътрудничеството между партньорите във веригите за доставка и коментира въпросите, свързани с управлението на взаимоотношенията с доставчици и клиенти. Следващите три глави разглеждат управлението на основните бизнес процеси във веригите: снабдяване (четвърта глава), производство (пета глава) и дистрибуция и логистични дейности (шеста глава). Седма глава е посветена на тактическите управленски дейности, свързани с постигането на съответствие между предлагането и търсенето във веригите. Последната осма глава разглежда най-новите тенденции в управлението на веригите за доставка, свързани с внедряването на технологиите от Индустрия 4.0.

Учебникът е предназначен за студентите от бакалавърската специалност *„Международни икономически отношения“*. Той може да бъде използван и от студенти от други бакалавърски и магистърски програми, както и от специалисти от практиката и широк кръг читатели, които се интересуват от веригите за доставка и тяхното управление.

Отправлям специална благодарност на рецензентите проф. д.ик.н. Бистра Боева и доц. д-р Иван Стойчев, както и на другите колеги от катедра *„Международни икономически отношения и бизнес“* в УНСС за дадените препоръки и критични бележки.

# ПЪРВА ГЛАВА

## СЪЩНОСТ НА ВЕРИГИТЕ ЗА ДОСТАВКА И ТЯХНОТО УПРАВЛЕНИЕ

### ***В тази глава ще научите:***

- какви са същността и структурата на веригите за доставка и кои са участниците в тях;
- какво представлява управлението на веригите за доставка и какви видове управленски решения се вземат;
- кои са предизвикателствата пред управлението на глобалните вериги за доставка;
- кои са основните бизнес процеси и макропроцеси във веригите за доставка;
- кои са основните източници на конкурентни предимства във веригите за доставка;
- каква е същността на прехвърлянето на дейности (outsourcing) във веригата за доставка и какви са неговите предимства и предизвикателства.

### **1.1. Същност на веригата за доставка**

Терминът „верига за доставка“ (supply chain) се появява през 80-те години и намира по-широко разпространение през 90-те години на миналия век.<sup>1</sup> За утвърждаването му сред академичните среди и в практиката допринася Съветът по управление на логистиката (Council of Logistics Management, CLM), който през 2005 г. променя името си на Съвет на професионалистите по управление на веригата за доставка (Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP)<sup>2</sup>. Въз основа

<sup>1</sup> Keith Oliver, консултант в компанията Booz Allen Hamilton, се сочи за автор на термина „управление на веригата за доставка“ (supply chain management), след като го използва в интервю за вестник Financial Times през 1982 г. Преди това обаче терминът „верига за доставка“ (supply chain) е използван от Alizamir et al. (1981).

<sup>2</sup> Съветът на професионалистите по управление на веригата за доставка (Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP) е видна професионална асоциация от световен мащаб, посветила се на развитието и разпространението на научни изследвания и знание за управлението на веригите за доставка. Понастоящем в нея членуват над 8500 представители на почти

на дефиницията на CSCMP (CSCMP, 2013) и дефиницията на Chopra & Meindl (2015) можем да определим веригата за доставка така:

***Веригата за доставка се състои от всички участници, пряко или косвено свързани с изпълнението на заявка на клиент. Тя включва доставчиците на суровини, производителите на междинни продукти и краен продукт, складовете и дистрибуционните центрове, търговците на едро и дребно, обслужващите компании и крайните клиенти. Тя обхваща всички етапи – от добива на суровини до доставката на крайния продукт до клиентите и третирането му след неговото потребление.***

Въз основа на представената и на други дефиниции можем да обобщим следните основни характеристики на веригата за доставка:

- Тя е съвкупност от трима или повече участници (компания производител на крайния продукт, неговите доставчици и клиенти, обслужващи компании), които си сътрудничат помежду си.
- Сътрудничеството обхваща всички дейности – от добива на суровини до третирането на крайния продукт след приключване на неговото използване.
- Тя може да се разглежда като форма за превръщане на входящите ресурси в междинни и крайни (завършени) продукти, които се реализират на пазарите под формата на стоки и услуги, доставени до крайните клиенти.
- Тя представлява съвкупност от потоци на взаимоотношенията между участниците (продуктов, финансов, информационен, на стойността и на риска).
- В основата на всяка верига за доставка се намират крайните клиенти с техните потребности и желания.
- Взаимовръзката между отделните компании се осъществява посредством обвързване на техните бизнес процеси чрез информационни и комуникационни технологии.
- Участието на компаниите във вериги за доставка е предпоставка за повишаване на тяхната конкурентоспособност на националния и международния пазар.

В допълнение към посочените по-горе характеристики веригата за доставка може да се разглежда като състояща се от две подсистеми – от една страна, компаниите, техните мениджъри, които вземат решения,

---

всички индустриални сектори, правителствата и академичните среди от 67 държави. Членуващите в CSCMP са водещи специалисти в областта на логистиката и управлението на веригите за доставка. Съветът провежда ежегодна конференция, която събира професионалисти от цял свят с цел обмен на идеи и споделяне на знание.

и взаимодействието между тези компании, и от друга, дейностите, използваните в тях ресурси и взаимовръзките между тези дейности (Раковска, 2009).

Следва да се отбележи, че в основата на веригите за доставка стои концепцията за веригата на стойността на Michael Porter<sup>3</sup>. Т.е. веригата за доставка от гледна точка на крайния клиент може да се разглежда и като верига на стойността, тъй като отделните етапи във веригата за доставка добавят стойност за крайните клиенти във веригата.<sup>4</sup>

Почти всяка съвременна верига за доставка има глобален аспект. Много от големите международни компании днес прехвърлят дейности на глобална основа или продават глобално, или си сътрудничат, или се конкурират с някоя подобна компания. Същевременно много компании от малкия и средния бизнес, ориентирани към международните пазари, следват стратегията за навлизане на международния пазар чрез интегриране във веригите за доставка на големи, в повечето случаи международни компании (Боева и Василева, 2010). Оттук възниква и понятието *глобална верига за доставка*. Основната разлика между традиционните и глобалните вериги за доставка е, че при последните участват компании от целия свят.

Боева (2018) посочва, че бизнес моделът на глобалните вериги за доставка обхваща различни видове международни бизнес операции: задгранично производствено коопериране, сдружения в областта на услугите, прехвърляне на дейности, франчайзинг, лицензионни споразумения, управленски контракти, договорно земеделие. Това от своя страна определя една често отбелязвана характеристика на глобалните вериги за доставка, а именно качеството им на некапиталови форми

<sup>3</sup> Според концепцията на Michael Porter (1985) един от най-популярните автори в областта на стратегическото управление и конкурентоспособността *стойността (value)* се създава в резултат от извършването на дейностите, добавящи стойност, и връзките между тях. Porter (1985) обособява тези дейности в две групи: основни и поддържащи. Основните дейности (входяща логистика, операции, изходяща логистика, маркетинг и продажби, обслужване) са тези, които пряко допринасят за създаването на даден продукт и доставянето му до клиента, т.е. те пряко добавят стойност за клиента. Поддържащите дейности (фирмената инфраструктура, управлението на човешките ресурси, развитието на технологиите и закупуването) не добавят стойност пряко, а косвено чрез подпомагането на основните дейности. Porter нарича този модел *верига на стойността (value chain)*.

<sup>4</sup> Концепцията за веригата на стойността и връзката ѝ с веригата за доставка е разгледана по-подробно във: Моллов, Д. *Глобални вериги за доставка – концепции и стратегии, второ преработено и допълнено издание*. София, Издателски комплекс – УНСС, 2017.

на задгранична дейност – те могат да се разглеждат като алтернатива на задграничните инвестиции (Боева, 2018). Ето защо ролята на глобалните вериги за доставка е съществена за съвременния международен бизнес. Редица автори твърдят, че в глобалната икономика се конкурират не отделни компании, а вериги за доставка. Следователно глобалните вериги за доставка могат да се разглеждат като основен източник на конкурентно предимство в глобалния пазар.

## 1.2. Структура на веригата за доставка и участници

Всяка верига за доставка притежава уникална структура, която се определя от:

- сложността и спецификата на крайния продукт – материална стока, нематериална стока или услуга, в т.ч. количество и вид на суровините, междинни продукти и други входящи ресурси, които участват в неговото създаване;
- броя на участниците във веригата и съответната роля, която изпълнява всеки един от тях в рамките на тази верига;
- характера на връзките и взаимоотношенията между отделните участници във веригата;
- броя на държавите, в които се разпростира веригата за доставка.

Въпреки уникалността могат да бъдат обособени няколко основни вида участници във веригите за доставка.

На фиг. 1.1 е представена примерна структура на *верига за доставка на стока*.