



# Иновации в сферата на маркетинг-логистиката

доц. д-р Антоанета Кирова,  
Университет за национално и световно стопанство - София

Ефективността на маркетинговия процес е резултат от разнообразни дейности, предприемани от търговски и други посредници, в зависимост от техните функции и цели. Осъществяването на маркетинг-логистиката е задача на специално звено във фирмата, което отговаря за правилното позициониране на самото предприятие и неговите продукти в условията на силно конкурентна среда, така че цялостната логистична дейност сама по себе си е достатъчно активна и динамична. При определянето на фирмените логистични цели се имат предвид маркетинговите инициативи и тяхното осъществяване от страна на логистичните мениджъри.

Логистиката и управлението на маркетинга се занимават с ефективността на потоците от материали и нематериални продукти, поради което принадлежат на секторите индустриално и крайно потребление. В тази връзка отстраняването на търговските бариери във вътрешен и международен план води до глобализацията на логистиката в истинския смисъл на тази дума, предвид стремежа на хората от целия свят към потреблението на определени характерни продукти. По този начин се мултиплицират ефектите за няколко икономически едновременно и логистиката освен с доставките на продуктите в точното количества и съответното качество, на правилното място изпълнява определено играе роля и в областта на глобализацията на продуктите и услугите.

Логистичната фирма функционира и се

развива, за да оказва услуги на своите клиенти, които представляват производството на материални продукти и процеса на дистрибуция. Ефективността на нейната дейност зависи от степента на приемане на принципите на логистиката на материалните потоци и логистиката в сферата на обслужването. *Прилагането на тези принципи се изразява във възможността спедиторската фирма да изгражда логистични мрежи за взаимодействие на производствените, търговските и транспортни компании и осъществяване на стратегическо партньорство между тях.*

Посредством извършваната от нея дейност, спедиторската фирма координира усилията на представителите на сферата на материалното производство, търговците и дистрибуторите при доставките на изходни продукти, както и на продукти за производствено и крайно потребление, но за осъществяването на информационен обмен между тях. По този начин се поддържат и принципите *just in time, Canban* и т.н., което гарантира непрекъсваемост на производствените процеси и поддържане на висока ефективност.

## 1. Глобализация и други тенденции в маркетинг логистиката

Маркетинг логистиката е свързана основно с физическата дистрибуция на материални продукти. Тя изисква планиране, доставки, контролиране на потоците от продукти, достигащи пазара, както и информацията, която е необходима за посрещане на потребителското търсене. Удовлетворяването на потребностите се осъществява чрез добавената стойност, която увеличава приходите на фирмата<sup>1</sup>.

Глобалният логистичен сектор през последните двадесет години (с изключение на последните две, характеризиращи се с проявлението на икономическата криза) се радва на благоприятна от гледна точка на възможностите за развитие обкръжаваща среда. Поверяването на логистичното обслужване на външни фирми (т. нар. *outsourcing*)

<sup>1</sup> [http://wiki.answers.com/Q/What\\_are\\_Marketing\\_Logistics#ixzz1GP1Y3YXt](http://wiki.answers.com/Q/What_are_Marketing_Logistics#ixzz1GP1Y3YXt)



освобожава производителите и търговците от дистрибутивните дейности като доставки, складиране и транспортиране, а управлението на глобалната логистика е високо интегрирана дейност, изискваща високи компетентности започващи от материалознание, преминаващи през транспортни системи, информационни и комуникационни технологии, валутно-финансови проблеми, управление на веригите за доставки, митнически операции и т.н. Тази тенденция отдавна е ясно изразена в Америка и Европа, като се прехвърля с течение на времето в Азиатско-Тихоокеанския регион, по специално в държави като Китай и Индия, набиращи постепенно скорост като световни икономически сили<sup>2</sup>.

Ефектът от значителния спад вследствие на световната икономическа криза и намалените очаквания за бъдещото възстановяване на БВП могат да бъдат обединени чрез три сценария за въздействието на кризата върху състоянието на глобалния икономически растеж:

- Кризата се приема за временен „инцидент“, което означава, че „оздравяването“ на финансовата система ще доведе до връщане до нивата на бизнеса преди нейното констатиране (сценарий „пълно възстановяване“);

- Кризата ликвидира съществуващите до този момент модели за глобализация отчасти поради наличието на политически отпор, както и съществуването на някои аспекти, които могат да бъдат окачествени като „застрашаващи устойчивото развитие“ (сценарий „намаляване/„свиване“ на разходите“);

- Регулирането на съществуващите модели преди кризата изисква свиване на прогнозите за бъдещ растеж на БВП. Най-важният момент в регулирането е преодоляването на липсата на баланс в глобалната търговия и оптимизиране на съотношението „собствен капитал-привлечен капитал“ в икономиката (сценарий „регулиране“).

<sup>2</sup> Индия неотклонно върви по пътя на Китай в сферата на логистичното обслужване, поради благоприятните маркетингови тенденции и правителствената си политика в областта на аутсорсинга. Развити държави с утвърдена политика при логистичните дейности като Великобритания и САЩ ползват ценовите предимства при аутсорсинг на обслужване в Китай, Индия и други страни от Азиатско-Тихоокеанския регион

Трите сценария са пренесени в проекти за глобалния БВП, въз основа на което са определени и сценарии за глобалния транспорт с помощта на Dutch Scenario Explorer<sup>3</sup>. Използван е глобален модел за равенство, който характеризира следствията за макроикономиката и в частност за транспорта при няколко възможни бъдещи варианти. Сценарият „Глобализация“ предполага задълбочаване на международното коопериране и либерализация, като правителствата са фокусирани върху ефективността, а не върху равенството. Той е подобен на сценария „Глобална икономика“, който не отчита влиянието на кризата<sup>4</sup>. Сценарият „Регионални общности“ допуска обратното и е подобен на случая „Свиване на разходите“, като отново не се отчита влиянието на кризата.

Първите експресните данни на НСИ, формирани на базата на тримесечните отчети за произведения БВП в нашата страна показват, че ръстът на българската икономика за миналата година е 0.3% спрямо същия период на 2009г.<sup>5</sup> Ако този показател се запази, той ще е малко по-нисък от актуализираната прогноза за ръст на БВП от 0.7% за 2010 г. записана при изготвянето на промяната в бюджета за 2010 г.<sup>6</sup> БВП в номинално изражение достига 19.9 млрд. лв. Текущият обем на БВП за 2010 г. възлиза на 70.6 млрд. лв. Реализираната добавена стойност през четвъртото тримесечие на 2010 г. е 17 млрд. лв., като най-голям дял в общата добавена стойност се формира от сектора на услугите - 66.8%, следван от индустриалния сектор - 28.9%. Аграрният сектор определя 4.3% от общата добавена стойност в икономиката.

По елементи на крайното използване най-голям дял в БВП - 82.6%, заема крайното

<sup>3</sup> Lejour Arjan (2003), Количествена оценка на четири сценария за Европа, <http://www.cpb.nl/eng/pub/cpbreeksen/document/38/doc38.pdf>

<sup>4</sup> При използване на изследователски сценарий за степен на ръст на глобалния БВП с начална стойност МоМо се получава пътека на растеж, която е почти идентична на пътеката за растеж МоМо

<sup>5</sup> 15.02.2011 г., Mediapool.bg. Произведеният БВП през 4-то тримесечие на 2010 г., огласен едновременно с Евростат на статистическите данни за 27-те държави-членки на ЕС е нарастнал с 1.7% спрямо предходното тримесечие и с 2.1% спрямо същото тримесечие на 2009 г.

<sup>6</sup> В първоначалния вариант на бюджета бе записан спад от 2%, прогноза, която не бе споделена от повечето външни и вътрешни анализатори



потребление, което в стойностно изражение възлиза на 16.4 млрд. лв. Външнотърговското салдо е отрицателно от минус 1.7 млрд. лв. и заема дял от 8.6% в структурата на БВП. Експортно-ориентираните сектори ще продължат да бъдат двигател на икономическия растеж на България през 2011 г., докато вътрешното потребление ще остане също така слабо като през миналата година. Това сочи секторен анализ на "УниКредит" за развитието на икономиката на страната.

Като резултат от разнопосочното развитие на експортно-ориентираните и насочените към вътрешното търсене сектори, икономиката на страната ще отчете солиден, но под потенциала ръст от 2.8% на БВП през тази година, прогнозираят икономистите на банката. Според тях голямото предизвикателство за българската икономика остава нейната структурна трансформация, така че да се постигне усилване на конкурентните предимства и експортния потенциал за сметка на секторите, насочени към вътрешното търсене. Последните бяха отговорни за около 90% от ръста в добавената стойност и две трети от инвестиционна активност в периода на възход преди кризата.

Глобалната икономическа криза съвпадна с изместването на геополитическите и икономическите сили от Запад на Изток, което променя постепенно, но съществено, световната икономическа и политическа система, пише докладът. Според неговите автори икономическата криза на Запад може да го ускори. Светът е свидетел на период на несигурни глобални политики. Появяват се нови стратегически различия, а новите сили все по-уверено затвърждават своите национални интереси. Тези процеси омаловажават глобалните механизми, които гарантират колективна сигурност.

Производството и доставките ще се борят да настигнат скоростта на нарастване на нуждите от енергия. До края на 2020 г. обаче ръстът на енергийното производство от достъпен нефт и газ няма да може да отговори на очакваните нива на нуждите от енергия, смятат авторите на анализа. Въпреки че съществуват значими запаси от въглища в различни части на света, затрудненията в транспортирането им и

негативният екологичен ефект в крайна сметка ограничават развитието на този тип доставки. Алтернативните енергийни източници като биогоривата могат да заемат по-сериозно място в енергийния микс, но няма "универсален лек", който да тушира напълно напрежението между търсенето и предлагането на енергия.

Логистиката включва всички етапи на осигуряването и доставянето на изходни продукти (суровини, полуфабрикати и готови за индустриално потребление артикули) от мястото на техния произход до крайния потребител. Необходимото пространствено преместване се осъществява посредством осигуряването на транспортни възможности посредством, а именно чрез: закупуване, наемане или лизинговане на транспортни средства; използване на дистрибутор, логистичен оператор или куриерска фирма за придвижване на стоките<sup>7</sup>. При транспортния процес фокусът е поставен на различни разходи и ползи, свързани с използването на *отделни видове транспорт* (железопътен, морски, въздушен, автомобилен), като конкретният избор зависи от вида и физическите характеристики на превозваните продукти, тяхната цена, времето за превоз, инструкциите на клиентите, наличието на транспортни средства, климатичните условия, миналия опит и т.н. Следва изборът на *превозвач*, при който от значение са преди всичко сроковете за доставка (понякога базирани на график за движение на транспортните средства), размера на навлата, миналият опит и престижа, както и пазарната характеристика на компанията, степента на търговска сигурност, членството в международно утвърдени браншови сдружения, местоположението и т.н.

Клиентите, закупуващи логистични услуги се нуждаят от по-висока надеждност при устойчивост на разходите, независимо от превозните разстояния (вътрешноконтинентални или междуконтинентални), като поставят непрекъснато по-високи критерии при алко на

<sup>7</sup> Като специалисти в процеса на консолидиране (различни продукти на отделни фирми в един контейнер или транспортно средство) и транспортиране на продуктите, логистичните оператори осигуряват по-висока ефективност на транспортния процес. Куриерските фирми извършват спешни доставки на дребни и леки пратки (документи, мостри и пр.)



интегрирането на процесите от врата до врата. Те все повече разбират смисъла от възможното увеличаване на добавената стойност чрез използването на аутсорсинг, като тенденцията е вместо наемането на отделни фирми за извършване на транспортни, складови или други спомагателни услуги да се възлагат съвкупно дейностите на по-малко на брой, но по-крупни изпълнители, извършващи по-широк мащаб от операции.

В отговор доставчиците на логистични услуги разширяват обхвата на услугите, като същевременно предлагат и по-сложни решения. Независимо от това по отношение на сегмента на клиентите с по-високи изисквания е налице различие между потребностите и възможностите на оказващия услуги, което намалява възможностите за реализирането на по-високи приходи от логистично обслужване.

Възприемането на подходящ за всички страни бизнес модел изисква постигането на съответствие между очакванията за доставки и тяхното изпълнение. Пълната интеграция в рамките на логистичната верига от врата до врата изисква многократно повтарящ се синхронизиран набор от операции, поради необходимостта от включване на все повече клиенти и същевременно поддържане на установените стандарти за качество на обслужването.

Транспортният процес има особено важна роля от гледна точка на осигуряването на непрекъснатостта на икономическите процеси, както и за икономиката като цяло. Значението на транспорта може да се определи на база на неговия висок относителен дял в създадения брутен вътрешен продукт (БВП).

**Таблица 1**  
**Състояние на товарния транспорт в логистичната картина на ЕС 27<sup>8</sup>**

Вид на транспорта	Години (период 2007-2009 г. <sup>9</sup> )		
	2007	2008	2009
1	2	3	4
<b>1. Въздушен транспорт</b> (товарооборот, хил. т) <sup>10</sup>	12471146	12905336	11314765
<b>2. Морски/презокеански транспорт</b> <sup>11</sup> (товарооборот, хил. т)	3937489	3918647	3433043
<b>3. Вътрешноводен транспорт</b> <sup>12</sup>			
3.1. Товарооборот (хил. т)	520971	509458	420998
3.2. Товарна превозна работа (млн. ткм)	144595	144953	129516
3.3. Товарна превозна работа (% <sup>13</sup> )	5,8%	5,9%	5,9%
<b>4. Железопътен транспорт</b> <sup>14</sup>			
4.1. Товарооборот (хил. т)	1822829	1798922	Н.д.
4.2. Товарна превозна работа (млн. ткм)	453134	442821	Н.д.
4.3. Товарна превозна работа (%)	18%	17,9%	16,5%
<b>5. Автомобилен транспорт</b> <sup>15</sup>			
5.1. Товарооборот (хил. т)	(134779)	(175484)	(146563)
5.2. Товарна превозна работа (млн. ткм)	(14624)	(15322)	(17742)
5.3. Товарна превозна работа (% - в ЕС)	76,2%	76,2%	77,5%
<b>6. Обем на товарния транспорт спрямо БВП</b> <sup>16</sup> (%)	106,4%	103,8%	96,4%



<sup>8</sup> Източник:

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/transport/data/main\\_tables](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/transport/data/main_tables),  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/publications/eurostat\\_yearbook\\_2010](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/publications/eurostat_yearbook_2010)

<sup>9</sup> Визиран е периодът от 2007 г., от която съществува тази конфигурация на ЕС, но наличните данни обхващат периода до 2009 г.

<sup>10</sup> В сравнение с 3 000 млн. тона, превозени с морски транспорт, обемът на товарните превози и пощата, осъществени с въздушен транспорт са сравнително ниски. Все пак данните показват, че въздушният транспорт в ЕС показва тенденция към стабилен ръст. Независимо от относително ниския обем на превозите, средната стойност на транспортната услуга за превозен тон товари по въздух е винаги по-висока от тази във всички други видове транспорт

<sup>11</sup> В таблицата е показан брутният тонаж на морската търговия, обработен в пристанищата (натоварени и разтоварени количества товари). Данните са събрани според Директива 95/64/ЕС от 8.12.1995 г. Както е известно, Република Чехия, Люксембург, Унгария, Австрия и Словакия не разполагат с морски пристанища

<sup>12</sup> В рамките на 3 десетилетия ВВТ е увеличен едва с 17 %, но неговата роля в Европейската транспортна политика

нееднократно е подчертавана и следва да се има предвид фактът, че извършеният обем превози е на базата на значително редуциран подвижен състав (за държави като Холандия той е на 2-ро място след автомобилния транспорт, а в други все още държи значителен пазарен дял)

<sup>13</sup> Определено е съотношението на ВВТ в общия обем на товарната превозна работа в рамките на ЕС 27

<sup>14</sup> Независимо от относителното нарастване на обема на товарните превози по железница в рамките на цитирания период, напредъкът далеч не е този, регистриран в автомобилния транспорт. Трябва да се има предвид, че нарастването е осъществено в условията на свиване на железопътната мрежа, което говори за повишаване на ефективността на превозите

<sup>15</sup> Поради липса на агрегирани данни за ЕС-27 цитираме данни за България, поради което те са поставени в скоби

<sup>16</sup> Този показател е определен като отношение между обема на товарната превозна работа (сухопътни и ВВТ) и БВП (верижна връзка, обменни курсове на база 2000 г.) Железопътният и ВВТ се отчитат като брой движения във вътрешността на страната, подаваща информация, а автомобилният транспорт е базиран на брой движения на територията на страната, без оглед на националността на транспортните средства

**Таблица 2**  
**Изменения при товарните превози с косвено отчитане**  
**на влиянието на икономическата криза<sup>17</sup>**

Вид на транспорта	Години (период 2007-2009 г. <sup>18</sup> )		
	2007	2008	2009
<b>1. Въздушен транспорт</b> (товарооборот, %)	100%	104%	91%
<b>2. Морски/презокеански транспорт</b> (товарооборот, %)	100%	99,5%	87,2%
<b>3. Вътрешноводен транспорт</b>			
3.1. Товарооборот (%)	100%	97,8%	80,8%
3.2. Товарна превозна работа (%)	100%	102%	89,6%
<b>4. Железопътен транспорт</b>			
4.1. Товарооборот (%)	100%	98,7%	-
4.2. Товарна превозна работа (%)	100%	97,7%	-
<b>5. Автомобилен транспорт</b>			
5.1. Товарооборот (%)	(100%)	(130,2%)	(108,7%)
5.2. Товарна превозна работа (%)	(100%)	(104,8%)	(121,3%)

<sup>17</sup> За базова година е приета 2007 г.

<sup>18</sup> Визиран е периодът от 2007 г., от която съществува тази конфигурация на ЕС, но наличните данни обхващат периода до 2009 г.



От горната таблица е видна е тенденцията към намаляване на обема на товарните превози (изразени като товарооборот и товарна превозна работа в края на разглеждания период). Същевременно от таблица 1 е видно намаляването на относителния дял на товарния транспорт в БВП в рамките на анализирания период от време.

Транспортната система е един от елементите, които имат съществено значение за осигуряване на успешното функциониране на логистичната мрежа. Развитието на транспорта като отрасъл на националното стопанство представлява важна предпоставка за включването на спедиторската фирма в логистичната мрежа, при прилагането на принципите на логистиката на материалните потоци. Транспортният процес осигурява взаимодействието на всички сфери на икономиката и обществения живот, поради което интегрирането му съвместно с другите компоненти на логистиката е неизбежно. В процеса на тази интеграция се осъществяват различни стратегии в осъществяването на превозите, а именно: голяма част от производствените и търговски фирми отделят процеса на транспортиране извън обсега на своите дейности, поради необходимостта от капитални вложения за неговото осъществяване, както и намаляване на текущите разходи по логистичното обслужване, включващо процесите на складиране, съхранение на запасите, опаковка и дистрибуция. Като специалист по транспортната дейност, спедиторът организира и допълнителни ресурси за прибавяне на логистичното обслужване към транспортното. Това е едно от основанията за осъществяване на сътрудничество на ниво логистика на материалните потоци.

Добавянето на стойност към създаваните продукти започва в сферата на производството, чрез реализирането на синергичен ефект от комбинирането на различните компоненти за производствено потребление. Процесът обаче продължава в сферата на дистрибуцията, посредством доставката, която следва да осигури продукта на правилното място, в подходящия момент. От гледна точка на маркетинговия принцип обаче, потребността е заявена от страна на платежоспособен клиент,

който компенсира създадената за него добавена стойност, изразяваща се в придобиване на определена полезност в парично изражение. Следователно, логистичните дейности притежават и финансов аспект, включващ необходимостта от покриване на направените разходи, които да оптимални чрез приходи за логистичната фирма.

Логистичната фирма следва да поддържа взаимоотношенията си и с други партньори, които потенциално участват при осъществяването на движението на материалните потоци, с цел осигуряване на ефективни логистични мрежи. Областите, в които е възможно подобно взаимодействие са финансово-счетоводната, инженерингова (включваща стандартните опаковки, транспортни съоръжения и средствата за манипулиране), складова дейност и дистрибуцията (за доставки „точно навреме“, управление на покупките и т.н.). Водещите логистични фирми на пазара успяват да преодолеят закъснението и по този начин да осигурят добавената стойност на клиентите си, свързана с полезността на продукта в неговото местоназначение, с което се постига успешното позициониране.

Логистичното сътрудничество в областта на транспорта облекчава значително производствените и търговски фирми от гледна точка на финансови и технически условия и допълнителен и персонал. В същото време, транспортно-спедиторската фирма, която се включва в логистичната мрежа и поема извършването на транспортния процес има голямо предимство от гледна точка на съществуващото равнище на експертиза по отношение на извършването и оптимизирането на превозите.

Необходимостта от сътрудничество в областта на транспорта е определено от значимостта му в осъществяването на всеки етап от логистиката на материалните потоци. Някои специалисти в областта на логистиката класифицират транспортните решения на производствените и търговски фирми по следния начин:

- Транспортният процес се счита за естествена завършваща фаза на производствения цикъл, позволяващ успешната физическа и стойностна реализация на



произведения за индустриално или крайно потребление продукт;

- Пазарният дял се поддържа и разширява посредством промени в производството, но и за сметка на възможностите за транспортиране. Определянето на мястото за реализация на продукта е свързано и с избор на подходящо транспортно решение, осигуряващо маркетинговите цели с необходимия превозен капацитет, средства за обработка и оптимални цени от гледна точка на допълнителните разходи;

- Покупките се управляват и под влияние на транспортния капацитет, независимо от естеството на дейност на фирмата, Осигуряването с материални продукти, като суровини, резервни части, заготовки и пр. се определя от възможностите за транспорт "точно навреме" при оптимизация на складовите запаси;

- Разположението на материалното производство, при което решаващо значение има близостта до суровинната база, връзките с клиенти и контрагенти и близостта до потенциалния потребител. В това отношение решенията зависят от наличието на складова база, подходящи превозвачи, наличие на подизпълнители и логистични агенти. Наличието на подходящи транспортни възможности може също да окаже влияние върху процеса на вземане на решение. Като цяло обаче, значимостта на транспортния фактор е различна за отделните типове производство или за дистрибуцията;

- Транспортът представлява важен фактор и в процеса на управление на продажбите от гледна точка на превозния капацитет, но и на цената. На тази база съществуват следните две възможности. Транспортните разходи оказват влияние върху цената, по която се реализира продаваната стока, т.е. те са фактор, който подлежи на оценка при вземането на решение за продажба.

Развитието и задълбочаването на взаимоотношенията между спедиторските фирми и техните клиенти се изразява в прехвърлянето на изпълнението на логистични функции на спедитора, който се превръща в представител на *third party logistics* (3PL). По този начин се осъществява преливане между по

различни по характер фирми, с цел успешно решаване на логистичните проблеми и повишаване на конкурентоспособността на предлаганите продукти. Освен спедиторските фирми, представители на 3PL могат да бъдат и други участници в производствената и обслужващата сфера, като складови оператори, брокери, софтуеърни компании и т.н. Спедиторската фирма обаче може *да съвместни* изпълнението на различни дейности за повишаване на логистичното обслужване на клиентите.

Посредством изграждането на стратегическо партньорство, логистичната фирма осъществява адаптация към променящите се условия на съществуващата пазарна среда. От гледна точка на интересите ѝ, от най-голямо значение е участието на спедиторската фирма в стратегическо партньорство с нейните клиенти (производители на материални продукти или търговци). В някои случаи обаче фирмената политика на производствените или търговските фирми също предвижда участие на външни партньори за осъществяване на логистична мрежа, особено при стратегия на разширяване на пазарния дял или проникване на чужд пазар. За разлика от спедиторската фирма обаче, тук не е съществувало сътрудничество и опит при осъществяване на взаимните връзки.

Независимо от начина, по който се достига до идеята за включване на производствени, търговски и спедиторски компании в стратегическо партньорство, вземането на подобно решение изисква поемането на определени отговорности и ангажименти от страна на участниците, включващи и инвестиции с цел осъществяване на логистичния проект. Стратегическото партньорство за осъществяване на логистична мрежа за предлагане на даден продукт на пазара трябва да се разглежда като оптимален вариант, с оглед на дистрибуцията и другите маркетингови цели.

Изграждането на логистична система преминава през няколко етапа. След вземането на управленско решение за партньорство се преминава към *съвместно планиране и проектиране на логистичната система*, включително и на нейните подсистеми (изградени едновременно и паралелно):



- **Транспортният процес и съпътстващите операции**, като уреждането на митническите процедури, издаването на необходимите търговски и транспортни документи и т.н.;

- **Складиране и управление на складовите запаси**, с цел обслужване на производствения и транспортен процес, опаковане и преопаковане, маркиране на товарите, повторна експедиция и доставка до крайния получател;

- **Изграждане на обща съвместима информационна и комуникационна система** за проследяване на взаимно свързаните процеси за обслужването на доставката;

- **Цялостно изпълнение на поръчката**, като се осъществява контрол на основните процеси и последващ анализ на изпълнението.

Процесът на усъвършенстване на дейността на спедиторската фирма изисква постигане на високо ниво на обслужване при опростена структура, скъсяване на цикъла за изпълнение на поръчките, оползотворяване на наличния капацитет и повишаване на гъвкавостта, намаляване на загубите и разходите, ускоряване на оборота и опростяване на процедурите. Осъществяване на управлението в съответствие с принципите на логистиката води до значително намаляване на разходите и повишаване на качеството. Така например в САЩ е установено, че разходите за персонал при създаване на информационна система намаляват в рамките на общите разходи на фирмата. Необходимите промени се изразяват в следното:

- a) проучване на действията на конкурентите (**benchmarking**), които могат да доведат до нови управленските визии по отношение на подобряването на качеството и производителността. Едновременно с това се осъществяват и вторични маркетингови проучвания;

- b) усъвършенстване на работата във всеки етап на логистичния процес, посредством провеждане на подходящо обучение на персонала за работата при новите условия и като етап от делегиране на отговорности на служителите на фирмата;

- c) осъществяването на външно

взаимодействие с клиенти, доставчици или обслужващи фирми следва да е базирано на логистичното сътрудничество.

В рамките на логистичната мрежа, транспортно-спедиторската фирма може да оптимизира транспортния процес в две основни направления: по отношение на цената и по отношение на качеството на обслужване. Оптимизацията може да се извърши посредством следните по-важни действия:

**Организиране и провеждане на мултимодални превози.** Като пряко следствие от развитието на транспортните технологии и усъвършенстването на националната и международна нормативно-правна база, възможностите в това отношение непрекъснато се увеличават. Според Конвенцията на ООН за международните смесени превози, те се осъществяват въз основа на един договор, който визира **мултимодалния транспортен оператор**. В ролята на оператор, задължен срещу заплащане на на навлото да организира превоз с най-малко два вида транспорт, спедиторът осъществява един сложен транспортен процес от държавата, в която е бил приет товарът до мястото, за което е предназначен в друга държава. Освен организирането на транспортната услуга с най-малко два вида транспорт и задължението за издаване на един транспортен документ, операторът на смесения превоз поема отговорността за правилното извършване на доставката пред товародателя, като ангажира самостоятелно и необходимите подизпълнители. Предимствата на логистичната спедиторска фирма като мултимодален транспортен оператор се изразяват в наличието на гъвкавост, тъй като като правило тя не е ограничена в транспортно отношение от един вид транспорт и определени дълготрайни материални активи, географско направление и пр. Увеличаването на относителния дял на контейнерните превози също е предпоставка за нарастване на дейността по извършването на комбинирани превози. Създаването на стратегически съюзи между превозвачите от различните видове транспорт и спедиторските компании е следствие от глобализацията на световните пазари и необходимостта от глобализация на



предлаганите логистичните услуги, като същевременно се повишава качеството на обслужване и съответно се трансформират разходите по подходящ начин. Добавената стойност включва консолидация и оптимизация на движението на материалните продукти, електронни комуникации, мултимодални превози, контейнеризация, складов операции и т.н.

### **Организиране на групжни превози.**

Ежедневно на международния транспортен пазар постъпват за превоз големи количества дребни пратки, чиито размер обхваща до 1/3 от товароподемността на транспортните средства. Самостоятелното им транспортиране в отделни превозни средства е свързано с големи разходи, поради което цените са няколкократно по-високи от тези за комплектни товари. Поради това се налага комплектоването им за съвместен превоз. Организирането на подобни услуги представлява т.нар. *групжни превози*, осъществявани от страна на спедиторската фирма.

Процесът на промяна обхваща всички основни сфери на съвременното материално производство, целящ ефективното използване на природните ресурси, но и максималното опазване на околната среда. Разходите на клиентите намаляват вследствие на съкращаването и оптимизирането на складовите запаси, както и увеличаването на оборота на краткотрайните материални активи. Логистичната дейност, базирана на интересите на клиента трябва чрез своята структура да бъде в състояние да осигури пълно удовлетворяване на неговите потребности, като поеме и част от отговорността за протичането на несвойствените операции, напр. посредством осъществяване на транспортно обслужване и складова дейност. Това обаче увеличава и без това голямата отговорност, поемана от страна на спедиторската фирма.

От управленска гледна точка, логистичната фирма създава мрежи, а не системи, но общото между мрежите и системите е наличието на различни изграждащи ги компоненти. Основната разлика се изразява във взаимоотношението между компонентите. Докато системата и нейните елементи функционират в своето единство по определен

начин, като се търси *синергичен ефект* в резултат на взаимодействието, при мрежите връзките и взаимоотношенията могат да бъдат прегрупирани, в зависимост от конкретния случай. Наличието на специфични знания и умения при логистичния спедитор, въз основа на които се осъществяват различни комбинации помагат на целите на стратегическото планиране и координацията на дейностите между отделните бизнес-единици, в зависимост от възможностите и потребностите на всеки клиент.

Един от най-важните критерии за качество на доставяните логистични услуги е способността за съчетаване на достъпа до глобални източници за снабдяване с продукти за индустриално потребление и едновременното извършване на отдадените на аутсорсинг производствени и други дейности. Разширената логистична мрежа изисква прозрачност на целия процес от производството до достигане на крайния потребител, която се постига чрез синхронизация на различните нива на логистично обслужване. Конкуренцията между логистичните фирми е съсредоточена в междинното поле за купувачите с високи изисквания, които по тактически съображения отдават дейностите си на принципа на аутсорсинг, но същевременно задържат планирането и контрола над изпълнението за себе си.

## **2. Иновации в сферата на дистрибуцията и логистиката**

### **2.1. Cross-Docking: избягване на складирането в сферата на дистрибуцията**

Дистрибуцията е навлязла във фазата „доставка при поискване“<sup>19</sup>. След направената поръчка клиентите очакват обслужване с продуктите при високо качество и висока степен на удовлетвореност. Поддържането на конкурентоспособността изисква от компаниите да придвижват продуктите в и от ата

<sup>19</sup> Дистрибуция при поискване: степента на удовлетвореност от обслужването на клиентите е пряко свързана с възможността за незабавно експедиране на приетата поръчка, като едновременно се отчита разликата в обема на търсенето при минимални разходи за дистрибутора.



складовете при минимални разходи и в много кратки срокове в стремежа им да осигурят оптималното обслужване. По този начин те имат нужда да позиционират дистрибуцията на предната линия в своята бизнес стратегия. За много от тях концепцията „cross-docking” се превръща в ценна част от подобна стратегия.

Като процес на придвижване на материалните продукти от пункта на получаване до пункта на експедиране при минимизиране на складирането, с „cross-docking” се намаляват складовите и транспортните разходи, както и разходите свързани с обработката на поръчките. Поддържането на складови запаси, тяхното манипулиране, опаковане, преброяване и други операции по принцип поражда разходи. Дори и да е налице технология за тяхното осъществяване, например метода „първите постъпили са първите извадени” (FIFO<sup>20</sup>), концепцията „cross-docking” може да доведе до значителни ползи. За целта обаче в съзвучие с извършвания бизнес следва да се инвестира в подходящи системи, които да доведат до ефективност на разходите.

„Cross-docking” е дистрибуционна система, при която получените в склада стокони единици не се превръщат в запаси за съхранение, а се подготвят за експедиране до други получаващи пунктове или центрове за търговия на дребно. Посредством „cross docking” се реализира икономия на разходи като се избягват операциите по подреждане и изваждане на продукти оформени като складови запаси. Тя се прилага в логистиката под формата на разтоварване на продукти от пристигащи ремаркета или вагони и тяхното директно натоварване на заминаващи ремаркета, автомобили или вагони без осъществяване на междинно складиране. Това може да бъде извършено за смяна на вида на транспорта, за сортиране на предназначения за различни направления продукти, за комбинирането на получените от различни дестинации продукти, предназначени за един получаващ пункт в едно транспортно средство (или контейнер) и т.н. Картата с описание на логистиката „cross docking” показва потока от извършваните дейности.

<sup>20</sup> First in-first out

За пръв път операциите „cross-docking” се прилагат в автомобилната индустрия на САЩ през 1930-те години на миналия век, като след това неизменно се използват при превозите LTL<sup>21</sup>. В армията на САЩ операциите от типа „cross docking” се прилагат още от средата на 1950-те години на миналия век. Компанията „Wal-Mart” започва да използва този подход в сектора „търговия на дребно” от края на 1980-те години на миналия век<sup>22</sup>.

В сферата на дребнопартидните превози с автомобилен транспорт „cross-docking” се извършва чрез прякото придвижване на товара от едно на друго транспортно средство с минимални или без складови операции. В практиката на търговията на дребно операциите „cross-docking” могат да използват зони за сортиране (подреждане, комплектуване) на предназначени за външна употреба продукти, където се осъществява и практическото им съхранение до довършване на пратката и готовност за тръгване.

*Основните предимства* на операциите „cross-docking” могат да се систематизират по следния начин:

- Оптимизиране на веригата за доставки от отправния до получаващия пункт;
- Намаляване на товарно-разтоварните операции и разходите за тях, на експлоатационните разходи и на разходите за съхраняване на запаси на склад;
- Ускоряване на доставките до дистрибуторите, а оттам и до крайните потребители;
- Цялостно намаляване или пълно премахване на разходите за складови операции и дейности;

<sup>21</sup> Less-than-truck-load

<sup>22</sup> Компанията Walmart е основана през 1962 г., с откриването на първия ѝ магазин за търговия с отстъпки в Rogers, Ark. Компанията поглъща Wal-Mart Stores, Inc., на 31.10.1969 г. Акциите ѝ започват да се търгуват на фондовите борси през 1970 г., като са включени в списъците на Ню Йоркската фондова борса две години по-късно. В началото на настоящото столетие компанията притежава вече 276 магазина в 11 американски щата. През 1983 г. компанията открива първия склад на Sam's Club, а през 1988 г. отваря първи суперцентър (понастоящем това е димониращия формат на компанията), представляващ пълен набор от бакалски стоки, както и стоки за широка употреба. Walmart става глобална компания през 1991 г., когато открива първия си Sam's Club близо до Mexico City



- Възможности за увеличаване на пространството за предлагане на продукти в сферата на търговията на дребно.

Типични сфери на приложение на операциите „cross-docking” са следните:

- При организация от типа „главина и спици”, където материалните продукти се доставят в един център, след което се сортират за различни направления и дестинации;

- При организация за консолидиране на пратки, при която се събират множество дребнопартидни товари, които се събират в едри партии, с цел икономия на транспортни разходи;

- При организация за деконсолидиране на пратки, при която противоположно на горния случай имаме дегрупиране на големи партии (например корабни или вагонни пратки) и създаване на помалки количества за улесняване на доставката до крайния потребител.

Налице са следните фактори, оказващи влияние върху използването на концепцията „cross docking” в логистиката на търговията на дребно:

- Продължителна и устойчива комуникация между доставчиците, дистрибуционните центрове и пунктовете за осъществяване на продажба;

- Географски фактори за клиентите и доставчиците особено ако единствен корпоративен клиент притежава множество от клонове или пунктове за консумация;

- Транспортни разходи за доставка на отделните видове продукти за потребление;

- Складови разходи или разходи за транзитно преминаване;

- Комплексност на партидите;

- Способи за осъществяване на товарно-разтоварните операции;

- Интегриране на логистичния софтуер между доставчиците, търговците на едро и спедиторите;

- Попътно проследяване на

пътуващите пратки.

Концепцията „cross-docking” включва вътрешна експедиция от и външна експедиция към устройството, което извършва дейността „cross-dock”. Решителен момент е кой подготвя материалите, предназначени за външна експедиция.

Някои компании, например веригите от магазини за търговия на дребно постигат договорености със своите доставчици за подготовка на продуктите им по специфичен начин преди експедирането им до дистрибуционния център за търговия на дребно, с цел последващ „cross-docking”. От своя страна, на доставчиците може да се наложи да маркират или да сортират и поставят на палети кутиите, предназначени за всеки магазин от търговската верига за лесното и бързо осъществяване на принципа „cross-docking”. Ако една компания изпраща пълни палети или ремаркета с етикетирани SKU<sup>23</sup>, подлежащи на RFID<sup>24</sup>, подготвяща пратки за много на брой магазини, тя просто трябва да оказва обслужване от различен клас, изискващо системи, софтуер и автоматизация.

От друга страна, получаващите пратките компании може сами да поискат да извършват cross-docking, обикновено в рамките на времето на получаване на вътрешните доставки. Това изисква изпълнението на друг набор от изисквания.

Предимството на кросдокинг платформите е, че така се облекчават магазините, както и доставчиците. Планирането може да бъде точно от гледна точка на пикове, натоварване на персонал и техника и пр. При наличие на договорени „прозорци“ за доставка съществуват възможности за пренасочване на хора и техника според конкретната необходимост. Освен това този метод на работа облекчава и доставчиците от даден регион, защото не се налага те да доставят до всички контрагенти, а само до дистрибуционния център.

Едно от сериозните предимства при складовата дейност на фирми, които допустимо

<sup>23</sup> Stock Keeping Unit единица складова наличност

<sup>24</sup> Radio frequency identification



практикуват платформа „крос док“ е, че в много по-голяма степен са възможни планови поръчки. При големите вериги магазини сериозен проблем не е ниската цена или закъснялото плащане, а качеството на изпълнение на работата. Недопустимо е закъснение при доставките, непълни пратки или грешка в мястото на доставка. Сериозен проблем е транспортният процес, изискващ не само диспозицията на транспортните средства, а и съображения относно техния оборот<sup>25</sup>. Много важно значение играе и изградената мрежа от превозвачи.

Подходящите процеси, системи и взаимоотношения в рамките на логистичната верига са необходимите предпоставки за широкомащабно „кръстосано експедиране“. Необходимо е правилна комбинация от ключови елементи, за да могат водещите дистрибуционни центрове да прилагат принципа „cross docking“ за около 70% от своите продукти. От значение са системите включват автоматична обработка на продуктите, системите за складово управление (WMS<sup>26</sup>), други операционни системи, системи за контрол на качеството и не на последно място стабилни, установени взаимоотношения между партньорите във веригата на снабдяването.

Често най-важно значение за прилагането на принципа „cross-docking“ имат системите за автоматизирана обработка на продуктите, които включват набор от конвейери за получаване и сортиране на опаковки. Баркод скенери прочитат идентификационния код на всяка опаковка и по този начин осъществяват проследяване на продукта по системата за „cross-docking“. На база на постъпилата информация от системата за складово управление или друга система се осъществява автоматично сортиране на опаковки и тяхното придвижване към палети или ремаркета за експедиране.

По отношение на софтуера, бизнес системите изискват специални функции с оглед

на правилното разпределение на входящите продукти по постъпилите заявки за постигане на съответствие между търсенето и снабдяването. Някои от системите за управление на складовите дейности позволяват променлива функция за „cross-docking“, в зависимост от търсенето в реално време. Също така са налице особени изисквания към софтуерните системи, при които купувачите предварително задават дистрибуцията на специални поръчки (особено при сезонни продукти).

От съществено значение е качественият контрол над извършваните дейности, поради нарастващите количества продукти разпространявани на принципа „cross docking“, особено ако се появят нови доставчици. Необходимо е избягването на забавянния в доставките, премахване на тесните места или разходите, свързани с обработка на нискокачествени продукти.

Едновременно с това, липсата на добре установени работни взаимоотношения с партньорите по веригата на доставките може да доведе до провал на усилията за прилагане на принципа „cross docking“. Ясните комуникации, обменът на информация, доверието по отношение на качеството и съответствието на продуктите, както и тяхната наличност са някои от задължителните характеристики за ефективност при прилагането на принципа „cross docking“.

„Cross-docking“ представлява една от тактическите инициативи, използвани от търговците на оборудване. Тези компании използват подхода „дистрибуция при поискване“ (DOD), поради фокусиране върху намаляването на разходите са собствените дейности при удовлетворяване на търсенето и в търсенето на по-конкурентоспособни методи, те избягват метода „статична дистрибуция“. „Cross-docking“ е средство за намаляване на експлоатационните разходи при осъществяване на навременни доставки с високо качество.

### 3. 3PL модел от ново поколение<sup>26</sup>

Настоящите изследвания показват, че успешните товародатели и 3PL доставчици са ,

<sup>24</sup> Ако са необходими 35 40 товарни автомобили на разположение трябва да са почти два пъти повече транспортни средства, „делегиращи“ към логистиката на големите магазини, за да се работи бързо без очакване връщането на празните МПС

<sup>25</sup> Warehouse management systems

<sup>26</sup> Маринова, Ани, *По материали от Logistics Management*, Списание „Логистика“, бр. 5, 2010 г.



включени в ново поколение аутсорсинг модел, основан на споразумението за „желани резултати”, което дава възможност за споделени ползи между участниците в него. В продължение на 4 години учени са изследвани компании, които аутсорсват логистиката си към 3PL доставчик за успешни партньорства, провалени споразумения, сделки от различни сфери на индустрията, търговията и услугите. Основният извод, който се налага е, че в почти всички случаи съществува възможност за усъвършенстване на аутсорсинг отношенията. Друга основна констатация от изследването е, че договарянето е базирано на фундаменталните недостатъци на традиционните бизнес модели.

Проблемните точки в аутсорсинг отношенията могат да имат различен резултат. В някои случаи те могат да доведат единствено до отрицателни странични ефекти. В тези случаи компанията и техните 3PL партньори се справят с проблемните точки всекидневно и се учат да живеят с тях. В други случаи недостатъците в партньорството остават дълбоко скрити в отношенията между партниращите си страни и нито една от тях не подозира, че те съществуват. В най-лошия вариант проблемите са толкова значими, че това кара товародателя да върне аутсорснатата дейност в собствената си фирма или 3PL партньора да смени товародателя, с когото работи.

В резултат на изследването екипът класифицира няколко типични недостатъка, които се откриват в традиционните аутсорсинг отношения. В тази статия представяме първите два най-разпространени проблема в аутсорсинг моделите, които водят до лоши партньорства и търсим отговор на въпроса: как може да се подобри играта аутсорсинг.

Един от най-разпространени и интересни недостатъци е наречен от изследователите „аутсорсинг парадокс”, означаващ попадането в капан от страна на фирми в опита им да развият пълен набор от задачи за своя 3PL партньор (с включени изисквания към качеството, честотата и капацитета). „Експертите” в компанията разработват подробен оперативен план, но аутсорсингът не оправдава очакванията, поради липсата на ефективен контакт с товародателя, който е в основата на услугата 3PL.

Вторият констатиран недостатък изследователите наричат „капанът на ри и в

дейностите”. Традиционно компанията, която аутсорсва дейности, използва базов модел, изискващ заплащане на всички включени дейности, независимо дали е необходимо извършването им. По този начин доставчикът на аутсорсинг услуги няма стимул за оптимизиране на дейностите, които не носят добавена стойност, тъй като всяко премахване автоматично ще доведе и до снижаване на приходите му. Дори и в случаите, в които печалбата на 3PL доставчика е фиксирана сума липсва мотивация за повишаване на ефективността на работата посредством намаляване на разходите.

В новия модел аутсорсинг независимо от това, което товародателят възлага на външния изпълнител, всеки има възможност да получи допълнителна финансова полза и съответно по-голяма печалба чрез постигане на допълнителни резултати. Важно е да се разбере, че целта на споразумението за аутсорсинг не е единствено намаляването на разходите, но също и увеличаването на приходите в резултат на оптимизиране на дейностите и повишаване на нивото на обслужване. Новият 3PL модел е фундаментална парадигма и променя начина, по който аутсорсинг компанията и товародателите работят заедно.

**Колаборативна логистика** се постига ако две или повече организации формират стратегическо партньорство за оптимизиране на транспортните операции чрез споделяне на оборудване, транспортни средства, информация или превозвачи, с цел намаляването на разходите и преодоляване на проблемите за непълното използване на превозния капацитет на транспортните средства. Чрез нея се оказва контрол и над равнищата на складовите запаси, чието надвишаване може да доведе до влошаване на качеството на обслужване. Съществуващи улеснения от рода на електронни средства за обмен на информация помагат на организацията да разшири обхвата на дейността си по този начин, като реализира икономии на разходи.

Партньорите по веригата на доставките, за които е подходяща колаборативната логистика съвместно взимат решение относно подходящите инфраструктури и системи, като се базират на собствени активи или наемат 3PL доставчик. В условията на криза е особено



важна оценката на разходите, с цел да се осъществи очакваната икономическа ефективност от създаването на логистична верига.

**Реверсивната логистика** е свързана с цялостния процес на планиране, контролиране и прилагане на процес на ефективно и ефикасно придвижване на суровини, полуфабрикати и готови за потребление продукти, както и свързаната с тях информация от пункта на тяхното създаване до мястото на потреблението. С този термин често се обозначава и пълния процес на връщане на предметите, подлежащи на многократна употреба (например трайни опаковки: контейнери, палети, бокс-палети и т.н.)

Създаването на условия на устойчива градска среда може да се осъществи посредством координиране на движенията на продуктите за многократна употреба, генерирането на подлежащите на рециклиране употребени продукти и всички останали аспекти на дистрибуцията. Така например, въвеждането на Директивата за употребено електронно и електрическо оборудване<sup>27</sup> във Великобритания изисква нова класификация на опасните вещества и разработването на подходящи схеми за освобождаване на отпадъчните продукти. Налице е и необходимостта от отчитане на свързаните с това транспортни проблеми, с оглед на това да се развият подходящи стратегии и намалят и ограничат негативните ефекти.

#### **4.1. Стратегическият избор „самостоятелна логистична дейност” или аутсорсинг**

Някои от големите вериги магазини самостоятелно организират своята логистична дейност<sup>28</sup>. Изборът е направен от гледна точка на ефективността и е част от провежданата фирмена политика. Основен проблем представлява ефективното използване на ка

работното време и по мнението на специалистите по-висока е рентабилността при аутсорсинг.

Нерядко при вземане на решение за поверяване на логистичната дейност на външен изпълнител (аутсорсинг) започват проблеми с оползотворяване на работното време на собствените служители, които досега са се занимавали с нея. В някои случаи външната фирма предпочита да ги наеме, като този подход има своите предимства и недостатъци от една страна, новите служители са необременени и могат по-лесно да бъдат научени на съответния начин на работа, а от друга страна, „старите“ служители притежават много опит и знания и често оползотворяват напълно и ефективно работното си време. В тези случаи е много важно постигането на баланс, при който в работата се отстраняват натрупаните грешки за повишаване на ефективността, като едновременно с това се задържи нивото на опит и натрупана рутина.

При всяка конкретна фирма логистичната дейност има своята специфика, а с развитието на комуникациите и технологиите клиентите могат винаги да „наблюдават“ и „контролират“ процесите в реално време. Реално у нас фирмите все още не са „узрели“ достатъчно за аутсорсинг, особено ако притежават собствени (наследени) складови мощности. Фирмите с чуждо участие (например Nestle, Jacobs-Suchard и т.н.) са изградили политика и съответно прилагат или избягват възможността „аутсорсинг“.

#### **4.2. Фактори за постигане на дистрибуционни предимства**

За да достигне потенциала на дистрибуционното си предимство всяка компания следва да мисли извън установените стандарти и да оптимизира своите 3PL партньорства. Практиката показва, че лидерите в дистрибуцията, предлагащи най-висококачествено обслужване при добри ценови равнища неизменно мислят и действат нестандартно, като не се стремят единствено към печалба. Така например, те са склонни към намаляване на ценовите нива в размер на 15 - 30%, като оптимизират процеса на дистрибуция, което се превръща в катализатор за подобряване

<sup>27</sup> The Waste Electrical and Electronic Equipment Directive (WEEE Directive), въведена в законодателството на Великобритания през януари 2007 г., намерила добър прием и в други държави от ЕС

<sup>28</sup> Например веригата „Метро Кеш енд Кери“ управлява склад от около 8000 м<sup>2</sup> с персонал от 50 души и съответния брой вътрешноскладови механични средства (електрокари).



на ефективността по цялата верига от планирането на търсенето до логистиката, както за постигането на максималната добавена стойност, така и за създаването на допълнителни икономии. Този подход изследователите определят като 3D мислене, защото то изисква изследване от три страни: сравнителен анализ, собствен поглед върху предизвикателствата и ускоряване на реакцията при оптимизация на веригата на доставки. Необходим е анализ за избор на подходящо технологично равнище и решение за поддържане на собствена дистрибуторска мрежа или за аутсорсинг (make vs. buy). Правилното дистрибуционно решение изисква обективна и систематична оценка именно на тези два компонента. Нека обсъдим някои важни моменти.

- **Свързване на технологиите с изискванията**

Дистрибуционните технологии включват цялостния сектор от складова автоматизация, системи за обработка на товари и софтуерни системи за управление на склада (WMS). Определянето на вида на дистрибуционната зависи от инвестиционните възможности, продуктивността, а в по-дългосрочен план и от гъвкавостта и необходимостта от управление на промяната.

- **Оценка на подхода „make or buy”**

Пропуските в дистрибуционната схема могат да бъдат попълнени чрез външни ключови потенциални възможности. Доставчиците на 3PL могат да помогнат за редуциране на разходите и да позволят на компаниите да предлагат диференцирани услуги. Намирането на оптималния баланс и реализирането на аутсорсинг инициативата изискват приемането на стратегическа цел. Понякога аутсорсингът е рисков, но се приема като вариант за увеличаване на конкурентоспособността и за всяка фирма е важно систематично анализиране на разходите и ползите, от гледна точка на финансовата изгода, мащаба на операциите и пр. От тази гледна точка следва да се проучат добре възможностите на доставчика на 3PL обслужване, тъй като оценката на капацитета преди създаването на договорни отношения може да спести доста време и ресурси на всяка компания.

- **Разпознаване на технологичната диференциация на 3PL пазара**

Въпреки че на пазара на 3PL услуги съществуват доставчици с много големи възможности, широк спектър на действие и богат избор от технологии, много компании следват тенденцията *sweet spot*<sup>29</sup>. Изборът на стратегически подходящ доставчик е свързан с дистрибуционните изисквания на клиента и потенциалните възможности на доставчика на 3PL. Правилното решение осигурява не само по-силни позиции при сключването на сделката, но също така и увереност, че 3PL доставчикът ще продължи да бъде отговорен и гъвкав и след сключването на партньорския договор.

- **Ускоряване на реакцията на веригата при оптимизирането**

Ранният успех в дистрибуцията може да бъде катализатор за промени по цялата верига на доставки. Трансформацията изисква преодоляване на минали организационни пречки, координацията и взаимодействието между различните звена. Фокусирането върху специфична дейност като дистрибуцията може да изисква по-широки промени в цялата верига на доставки от прогнозирането на търсенето до управлението на товарните превози.

### **Заклучение**

Пътят към добавянето на стойност започва с изясняването на стратегията по отношение на различните маркетингови сегменти (кои точно и до каква степен да бъдат обхванати, с цел оптимизиране на печалбата). Тук е включен кръг от взаимно припокриващи се последователни дейности, които увеличават компетентността на логистичния доставчик, а именно: *ясна стратегия* при обвързването на целевия пазар и възможностите за добавяне на стойност с организационната култура, бизнес модела, ключовите компетентности, планирането на активите и определянето на постиженията; *установяване на стандарти и интеграция* в рамките на глобалните процеси за

<sup>29</sup> Sweet spot е областта, в която попадат възможностите за ефективно осъществяване на outsourcing на база на комбинацията от фактори, осигуряващи устойчиво от гледна точка на ефективността и екологичността решение



клиенти, споделящи даден вид обслужване, при използване на възможностите за създаване на обща база данни; *определяне на отделните съставни части на услугата*: общи решения за някои аспекти на обслужването и специфичните компоненти за довършване на процесите, при безупречно протичащ информационен поток, плавно осъществяване на работния цикъл и доусъвършенстване на добавящите стойност компоненти; *глобално управление* на договори за глобални доставки, като същевременно се запазят възможности за обслужване и на потребности с по-стеснен периметър; *иновации в обслужването* посредством инвестиране в нови активи, динамична синхронизация и оптимизация на бизнес процесите и създаване на виртуална информационна платформа за веригите на доставки; *екипна работа (за т. нар. „работещи в синхрон“ логистични доставчици)* за постигане на успех в новата ера на конкуренцията, където като стойността и обхвата на обслужването, предложено на клиента ще се увеличават с нарастването на партньорската мрежа.

Бъдещето на сектора за оказване на логистично обслужване означава глобални, концентрирани и сегментно ориентирани услуги, които да бъдат изпълнявани безупречно в своята цялост. Бизнес процесите ще бъдат стандартизирани и интегрирани в общи системи и на тази база се изграждат логистичните мрежи, осигуряващи прозрачност на процесите, сътрудничество и взаимодействие с партньори и клиенти.