

## **СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ВЕРИГАТА ЗА ДОСТАВКИ**

**Иво Веселинов Йоцов, доктор, инструктор, ВВМУ „Н.Й. Вапцаров“**

### ***Резюме:***

*Стратегическите решения относно веригите за доставки са най-важни и определят посоката на развитие, като имат ефект в дългосрочен план, включват множество ресурси и са най-рисковани. При това те могат да засягат цялата верига, отделните бизнес единици в нея или функции. Стратегическите решения относно цялата верига за доставки определят нейната мисия и корпоративната стратегия. Тези относно бизнес единиците дават посоката на развитие на отделните елементи в контекста на общата мисия, функционалните стратегии определят функционалните области във веригата за доставки в подкрепа на по-горните нива. При това залог за успеха на веригите за доставки е наличието на конкурентна стратегия. Обикновено тя се основава на информация. Информация, която е дефицитна, която не е на разположение на конкуренцията. Тази информация може да е свързана с определено оперативно превъзходство, с лидерство във продуктите или удовлетворяването на клиентите. Условие за развитието на конкурентна стратегия е стратегическото обединение във веригите за доставки, което се базира на общи цели. Също така способността на цялата организация да се променя, да се адаптира към динамичните условия на средата е гарант за успеха на веригата. Съществуват множество методи за вземане на стратегически решения относно веригата за доставки. В статията са разгледани стратегията относно запасите, информацията, оборудването и транспорта като движещи сили, определящи представянето във веригата за доставки и петте стратегии относно материалните запаси.*

***Ключови думи:*** вериги за доставки, конкурентна стратегия

***JEL:*** F23, L14, L24

**Abstract:**

*The strategic decisions on supply chains are the most important and determine the direction of development, having long-term effects, include multiple resources and are the most risky. In addition, they can affect the whole chain, the individual business units or functions in it. Strategic decisions on the entire supply chain define its mission and corporate strategy. Stake in the success of supply chains is the existence of competitive strategy. Usually it is based on information. Information that is deficient, that is not available to the competitors. This information may be associated with certain operational excellence, leadership in product or customer satisfaction. Condition for the development of competitive strategy is a strategic alliance in the supply chain, which is based on common goals. Also the ability of the entire organization to change and to adapt to the dynamic conditions of the environment is a guarantee of success of the chain. There are many methods for making strategic decisions on the supply chain. The article discussed the strategy concerning the stock, information, equipment and transportation as driving forces determining performance in the supply chain and the five strategies on inventories.*

**Key words:** *supply chain, competitive strategy*

**JEL:** *F23, L14, L24*

**Резюме:**

*Стратегические решения о цепях поставок являются наиболее важными и определяют направление развития, имеют долгосрочные последствия включая в себя множество ресурсов и являются наиболее рискованными. Кроме того, они могут повлиять на всю сеть, отдельные бизнес-единицы или функции в нем. Стратегические решения о всей цепи поставок задают миссию и корпоративную стратегию. Эти относительно бизнес-единицы дают направления развития отдельных элементов в рамках общей миссии, оперативные стратегии определяют функциональные области в цепочке поставок, чтобы поддерживать более высокие уровни. При этом залог к успеху цепями поставок является наличие конкурентной стратегии. Как правило, оно основано на информации. Информация которая является дефицитом, которая не находится в расположении конкуренции. Это информация*

*можно быть связана с определенным оперативным превосходством, продуктивное лидерство или удовлетворение клиентов. Условие развитием конкурентной стратегии является стратегическое объединение в цепями поставок, основано на общих целей. Кроме того, способность всей организации быть изменена, чтобы адаптироваться к динамическим условиям среды является залогом успеха цепи. Есть много методов для принятия стратегических решений по всей цепи поставок. В статье обсуждены стратегии по запасам, информации, оборудования и транспортных средств в качестве движущих сил, определяющих производительность в цепи поставок и пяти стратегий по материальных запасов.*

**Ключевые слова:** *цепи поставок, конкурентная стратегия*

**JEL:** *F23, L14, L24*

## **Увод:**

Стратегическите решения относно веригите за доставки са най-важни и определят насоката на развитие, като имат ефект в дългосрочен план. При това те могат да засягат цялата верига, отделните бизнес единици в нея или функции. Решенията по отношение на бизнес единиците дават насоката на развитие на отделните елементи в контекста на мисията, а функционалните стратегии определят функционалните области във веригата за доставки в подкрепа на по-горните нива. При това залог за успеха на веригите за доставки е наличието на конкурентна стратегия. Тази стратегия обикновено се основава на информация. Информация, която не е достъпна за конкуренцията или по някаква причина не се стреми към нея. Тази информация може да е свързана с определено оперативно превъзходство, с лидерство във продуктите или удовлетворяването на клиентите. Едно от най-важните условия за развитието на конкурентна стратегия е стратегическото обединение във веригите за доставки, което се основава на общи цели между всички елементи. Също така способността на цялата организация да се адаптира към динамичните условия на средата е гарант за успеха на веригата и постигането на стратегическите цели. Съществуват множество методи за вземане на стратегически решения относно веригата за доставки. В статията са разгледани стратегията относно запасите, информацията, оборудването и транспорта като движещи сили определящи представянето във веригата за доставки и петте стратегии относно материалните запаси.

### **Стратегически измерения, процеси и съдържание.**

Някои решения са много важни за организацията, с последици които се чувстват в продължение на много години. Други решения са по-малко важни, с последици отразяващи се дни или дори часове. Ние можем да използваме тяхното значение за класифициране на решенията на:

- Стратегическите решения са най-важните и определят цялостната посока на организацията; те имат ефект в дългосрочен план, включват множество ресурси и са най-рисковани.

- Тактически решения са свързани с изпълнението на стратегиите в средносрочен план; обръщат внимание на подробностите, включват по-малко ресурси и известен риск.

- Оперативните решения са най-подробни и се отнасят до дейността в краткосрочен план; те включват малко ресурси и нисък риск.

Съществуват няколко вида на стратегически решения:

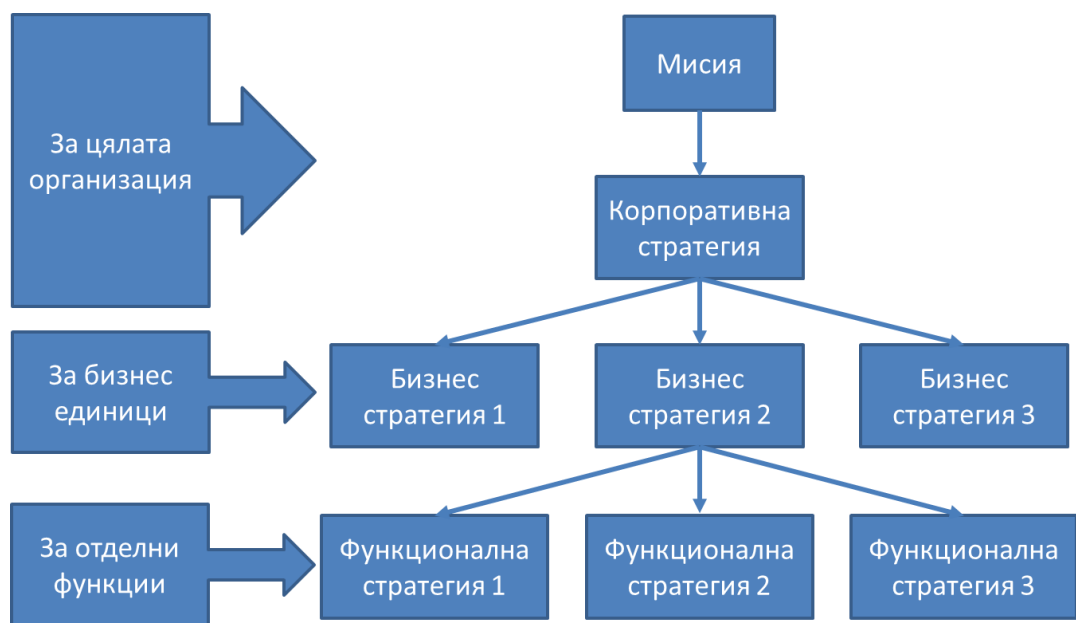
- мисия – дефинира общите цели на организацията;
- корпоративна стратегия - показва как корпорацията ще постигне своята мисия;

- бизнес стратегия - показва как всеки бизнес в рамките на корпорацията ще допринесе за постигане на корпоративната стратегия;
- функционални стратегии - които описват стратегическото ръководство на всяка функция, включително и логистиката или веригите за доставки.

По същество по-високите нива в стратегиите, формулират целите и общата посока на организацията, а функционалните стратегии показват как да се постигне това. Така бизнес стратегията показва какво трябва да се направи, а стратегията на УВД показва как веригата на доставка ще помогне за постигането на това. Ако една организация разполага с бизнес стратегия за това да е доставчик на продукти с минимална цена, стратегията ѝ показва как тя ще намали разходите до минимум; ако организацията работи, за да постигне бързи доставки до клиентите, стратегията ѝ определя политиките за постигане на това. Това предполага, разбира се, че самата верига за доставки има стратегическа роля.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> WATERS, Donald. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management, PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2003, ISBN 0-333-96369-5



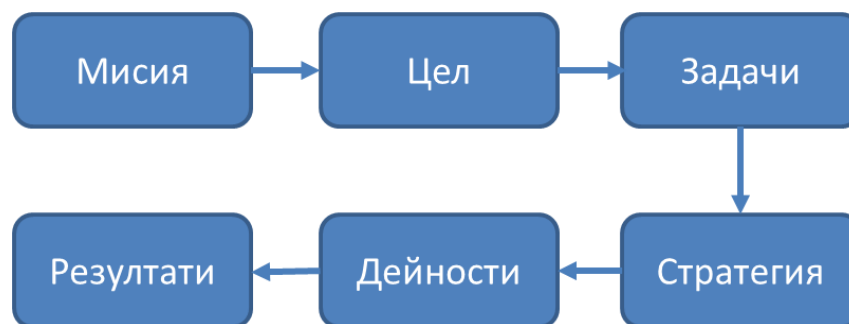
Фиг. 1 Типове стратегически решения

Стратегия	Тактика/Планиране	Операции
<p><b>Складове</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Колко?</li> <li>• Къде да се разположат?</li> <li>• Управление?</li> <li>• Собствени или наети?</li> <li>• Размери?</li> </ul>	<p><b>Складове</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наемане или купуване?</li> <li>• Разположение?</li> <li>• Капацитет?</li> <li>• Оборудване?</li> <li>• Условия?</li> </ul>	<p><b>Складове</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Персонал?</li> <li>• Работно време, смени?</li> </ul>
<p><b>Запаси</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Политика по отношение на суровините?</li> <li>• Политика по отношение на готовата продукция?</li> </ul>	<p><b>Запаси</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Размери на палетите?</li> </ul>	<p><b>Запаси</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Продукти?</li> <li>• Количества?</li> <li>• Ред за поръчване?</li> <li>• Доставчици?</li> <li>• Доставка и контрол?</li> </ul>
<p><b>Технология</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ниво на автоматизация?</li> </ul>		
<p><b>Транспорт</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• До складовете?</li> <li>• Дистрибуция?</li> </ul>	<p><b>Транспорт</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Закупуване или наемане на транспортни средства?</li> <li>• Транспортни средства и размери?</li> </ul>	<p><b>Транспорт</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Типове транспортни средства?</li> <li>• Регион за всяко транспортно средство?</li> <li>• Маршрути?</li> <li>• Поддръжка на транспортните средства?</li> </ul>



## Корпоративна стратегия

Корпоративната стратегия е направлението на развитие и основната цел на организацията в дългосрочен план, които обвързват ресурсите ѝ с предизвикателствата на обкръжаващата я бизнес среда и в частност пазарите, потребителите или клиентите, по такъв начин, че да се изпълнят очакванията на собствениците. Основните понятия, които се използват при дефинирането на стратегията са показани на фигура 2.



Фиг. 2 Термини използвани в корпоративната стратегия

Мисията описва целите на организацията. Например Novartis, компания която предлага широка гама от продукти за здравето, фармацевтични продукти, ваксини и диагностика има мисия, която гласи: "Ние искаме да открием, да разработим и успешно предложим на пазара иновативни продукти, с цел превенция и лечение на заболявания и облекчаване на страданията и да

подобряване качеството на живот". Най-важният акцент в целия бизнес на Novartis трябва да се вмести в тяхната мисия.<sup>2</sup>

Целта е средството, с което се постига мисията. Тя може да е увеличаване на приходите, увеличаване на печалбите за собствениците, завоюване на определен пазарен дял, повишаване стойността на акциите и т.н. постигането на целта се осигурява със изпълнението на конкретни задачи. Например целта за увеличаване на печалбите с 10% всяка година през следващите пет години може да се постигне с изпълнението на задачи, като постигане на ръст в оборота от един милион евро, разработване и пускане в продажба на три нови продукта ежегодно, разработване на нови по-ефективни технологии за производство или различни комбинации от подобни задачи. Дефинирането на задачите е сравнително труден процес, тъй като те трябва да са ясни, измерими, реални и императивни, така че изпълнителите да знаят какво правят. Ако задачите са неизпълними персоналет се предава и е необходимо време и усилия от страна на ръководството, за да бъде накаран да работи по тях.

Стратегията е широкия комплекс от действия, необходими за постигане на целите. Това е споделяне на специфични мероприятия от отделните изпълнители или екипи, които водят до удовлетворяване на целите.

В заключение, всички организации са изправени пред факта, че трябва непрекъснато да управляват своите стратегии. В това отношение има множество добри и лоши примери. IKEA се превръща в една от най-успешните

---

<sup>2</sup> SCOTT, Colin, LUNDGREN, Henriette, THOMPSON, Paul. Guide to Supply Chain Management, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2011, ISBN 978-3-642-17675-3

световни компании през последните десетилетия благодарение на това, че дефинира ясна ориентация към потребителя, ясна дългосрочна стратегия и по-важно, успява да я приложи. Това не означава, че тази стратегия ще е успешна и в бъдеще. Например Kodak имат много успешна стратегия във фотографската индустрия в продължение на години, но не притежават стратегия, която да ги задържи на челни позиции в епохата на цифровата фотография, където е нужна бърза адаптация към постоянно променящия се пазар.<sup>3</sup>

### **Конкурентна стратегия**

Прилагането на ефективна конкурентна стратегия е от ключово значение за успеха на който и да е бизнес. Важността на това е подчертана от Майкъл Портер в края на 80<sup>-те</sup> и началото на 90<sup>-те</sup> години на XX в., като дефинира така наречените динамични конкурентни предимства. Конкурентно способността на фирмата вече не се определя от способността ѝ да произвежда ефективно стоките в сегмента т.е. наличието на иновация, а зависи от това да може да се адаптира към динамичните условия на средата. Изследването на конкурентните предимства на нациите доказва, че националната конкурентоспособност зависи от способността на нейната индустрия да извършва иновации и да се надгражда.<sup>4</sup> Изследването на множество успешни компании показва, че независимо от частната фирмена стратегия, общото между тях е, че постигат конкурентно предимство на базата на иновация.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> SCOTT, Colin, LUNDGREN, Henriette, THOMPSON, Paul. Guide to Supply Chain Management, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2011, ISBN 978-3-642-17675-3

<sup>4</sup> PORTER, Michael E., Harvard Business Review March-April 1990, стр.73

<sup>5</sup> Ibidem

Информацията играе основна роля в процеса на иновация – тази която не е на разположение на конкурентите или към която те не се стремят. Понякога информацията идва от слабо инвестиране в изследвания и развитие, инвестиционно проучване или маркетингово изследване. По-често тя е резултат на настойчиво изследване на скрити допускания и традиционни подходи.<sup>6</sup> Често откритията се правят извън специфичната индустрия или страна. Не рядко иновацията може да дойде от друга нация с различни условия и различен подход в конкуренцията.<sup>7</sup>

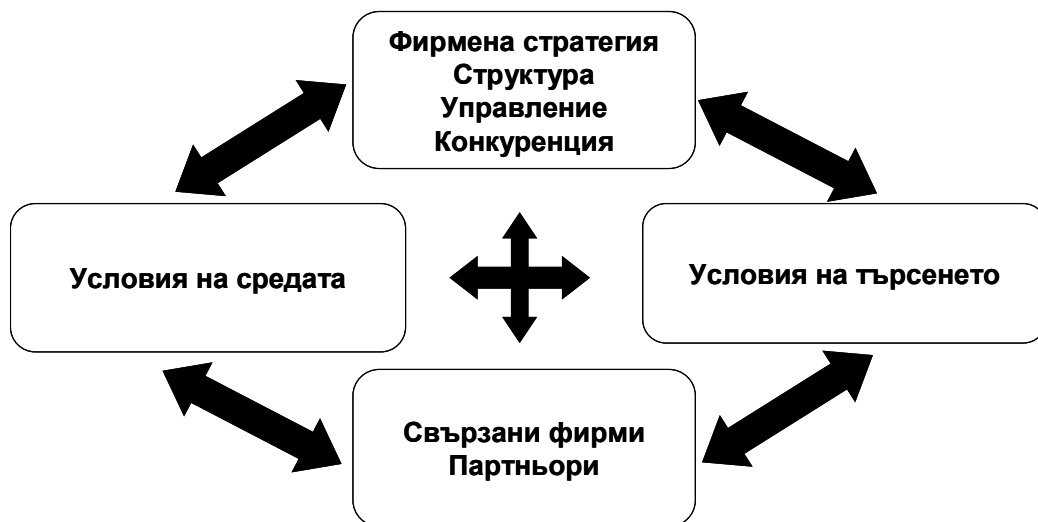
Националният жизнен стандарт зависи от способността на фирмите да постигнат висока производителност и да я увеличават с времето. Устойчивият ръст на производителността изисква от икономиката непрекъснато да се надгражда. Фирмите трябва да развият необходимите способности да се конкурират във все по-сложни индустриални сегменти.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> PORTER, Michael E., Harvard Business Review March-April 1990, стр.75

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Ibidem, стр.76



Фиг. 3 Детерминанти на националните конкурентни предимства

На фигура 3 са показани факторите, необходими за създаването на условия за развитие на конкурентни предимства. Когато националната среда предоставя информация за продуктите и нуждите на производствените процеси, компаниите получават конкурентно предимство. Когато средата принуждава фирмите да инвестират и да се стремят към иновациите, то и държавата като цяло получава конкурентно предимство, което непрекъснато се развива с времето. Във високотехнологичните производства, които изграждат основата на развитите икономики, нацията формира конкурентно предимство чрез развитие на най-важните фактори на производството – високо специализирани човешки ресурси и научна база. Това са факторите, които изискват значително и

устойчиво инвестиране и поради това изискват значителни усилия от конкуренцията, за да бъдат достигнати.<sup>9</sup>

Условията на бизнес средата не винаги са подходящи за развитието на конкурентни предимства. На практика дори конкурентните недостатъци могат да са силен стимул за търсенето на решения, които да ги превърнат в предимства. На първо място е идентифицирането на проблемите и намирането на пътища за тяхното иновативно решаване преди чуждата конкуренция. На второ място е наличието на благоприятни обстоятелства във всички сегменти на „диаманта на конкурентните предимства“ (Вж. Фиг.3).<sup>10</sup>

На пръв поглед може да изглежда, че в условията на глобализация вътрешното търсене играе минимална роля. На практика условията на вътрешното търсене с неговата бърза обратна връзка са ключовият фактор за формирането на конкурентните предимства на нациите и тяхната динамичност.

Поддържащите индустрии (Вж. Фиг.3), ако и самите те са международно конкурентни, са основа за постигане на конкурентни способности по няколко начина. Те осигуряват разходна ефективност, бърза, навременна и понякога перфектна реакция благодарение на опростената комуникация в рамките на националната икономика.

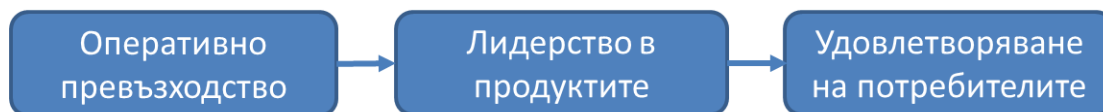
---

<sup>9</sup> PORTER, Michael E. Harvard Business Review March-April 1990, стр.79

<sup>10</sup> Ibidem

Конкурентоспособността е също резултат от обвързването на управленските практики и организационните модели с източниците на конкурентоспособност в индустриалния сектор.<sup>11</sup>

Нито свободният пазар, нито силната държавна намеса могат да осигурят конкурентни предимства на нацията. Ролята на държавата е да има балансирана и целенасочена политика в това направление. Тя трябва да е катализатора, да подкрепя и дори да стимулира фирмите към предизвикателствата и високо конкурентно ниво<sup>12</sup> и начина за осъществяване на това е провеждането на структурни реформи.



Фиг. 4 Конкурентна стратегия

Различните компании се стремят да постигнат конкурентно предимство в една от трите главни стратегически области (Вж. Фиг.4) По някога е възможно да използват две от тях и много рядко и трите.

Оперативното превъзходство предполага осигуряване на висококачествени продукти, без грешки на разумна цена. Удовлетворяването на потребителите е свързано с висококачествени услуги и висока потребителска стойност на продуктите. Продуктовото лидерство означава доставка на

---

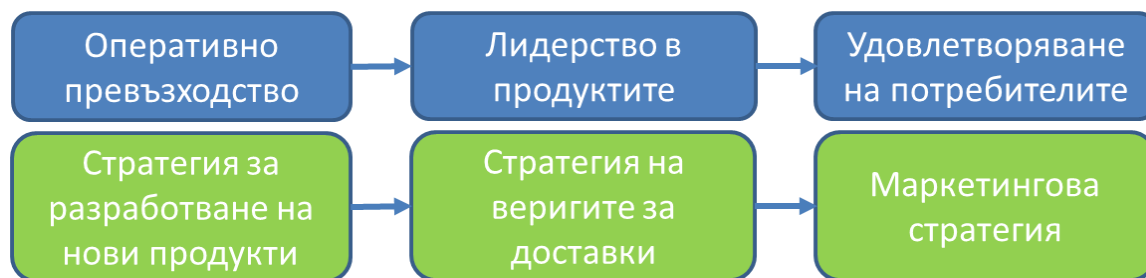
<sup>11</sup>PORTER, Michael E., Harvard Business Review March-April 1990, стр.83

<sup>12</sup>Ibidem

продукти и услуги, които „разчупват границите“ и удовлетворяват потребителите.<sup>13</sup>

### Постигане на стратегически обединения между фирмите от веригите за доставки

Съществува връзка между конкурентната стратегия на организацията и функционалната ѝ стратегия. За да бъде осъществена дадена стратегия е необходимо различните функции в организацията да се развиват и изпълняват в подкрепа на плановете и стратегиите. Разработването на новите продукти, свързвайки конкурентната и функционалната стратегия определя продуктовото портфолио, което фирмата ще предложи на пазара. Това определя и дали и каква част от продуктите ще се произведат във фирмата или извън нея (аутсорсинг).



Фиг. 5 Конкурентна стратегия и функционална стратегия

<sup>13</sup> SCOTT, Colin, LUNDGREN, Henriette, THOMPSON, Paul. Guide to Supply Chain Management, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2011, ISBN 978-3-642-17675-3



Маркетинговата стратегия е свързана с определяне на пазарните сегменти и определяне на продуктовата структура, позиционирането и промотирането на продуктите и ценовата политика.

Стратегията на веригите за доставки определя как ще се доставят материалите и техните източници, къде и как ще се осъществява производствената дейност, къде и как ще се осъществяват доставките и как ще се осъществява след продажбеното обслужване на клиентите.

За прилагането на успешна конкурентна стратегия трябва всички функционални стратегии да са интегрирани с цел осигуряване на тяхното взаимно допълване. При това е по-добре съвкупността от функционалните стратегии да се счита за единна система, а не като взаимно допълващи се.

Стратегическо обединение се постига, когато конкурентната стратегия и стратегията на веригата за доставки притежават една и съща цел. Това се отнася до последователност в удовлетворяване приоритетите на клиента (клиентите) – тези към които стратегията на веригите за доставки се стреми.<sup>14</sup>

При организирането на управлението на веригите за доставки акцентът се измества от управлението на отделните видове ресурси към интегрирана оптимизация на бизнес процесите. Това означава, че управлението на базовите бизнес процеси като приемане на поръчки, производство, дистрибуция, е подчинено на решаването на главните цели за повишаване на

---

<sup>14</sup> SCOTT, Colin, LUNDGREN, Henriette, THOMPSON, Paul. Guide to Supply Chain Management, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2011, ISBN 978-3-642-17675-3

качеството на обслужване на клиентите и снижаване на разходите по цялата верига за доставки.<sup>15</sup>

Съществуват множество методи за вземане на стратегически решения относно веригата за доставки. Ще разгледаме две, които се считат за основни в производствените компании.

### 1) Четири движещи сили определящи представянето във веригата за доставки



Фиг. 6 Движещи сили определящи представянето във веригата за доставки

Стратегията по отношение на всяка от движещите сили във веригата за доставки трябва да е съобразена с изискванията на стратегията на веригата за

<sup>15</sup> НОВАКОВА, Галя. Модерно Управление на Веригата за Доставките, Софийски университет, 2014

доставки. Решенията по отношение запасите включват какъв цикъл или безопасни запаси да се поддържат, също така къде и в какво количество.

Информационните решения се отнасят до системните изисквания. Например, как да функционират системите за планиране на материалните изисквания (Material requirements planning (MRP)). Тези решения също се отнасят до изискванията към технологията. Например интернет, който да осигурява нужните оперативни способности.

Съоръженията зависят от производствената и складова стратегия, които определят стратегическото им разположение и изискванията към техния капацитет.

Транспортните решения включват вида на транспорта и мрежови решения. Така четирите движещи сили могат да се използват като средство за дефиниране (стратегическо) на структурата на веригата за доставки.<sup>16</sup>

## **2) Пет Стратегии за материални запаси**

Различна гледна точка относно стратегията на веригата за доставки може да се получи чрез разглеждането ѝ като комбинация от процеси. Процесът на доставките е дейност надолу по веригата (срещу материалния поток), докато процесът на търсене е дейност нагоре по веригата (в посоката на материалния поток). Буферът между двете естествено е основната точка на запаси.

---

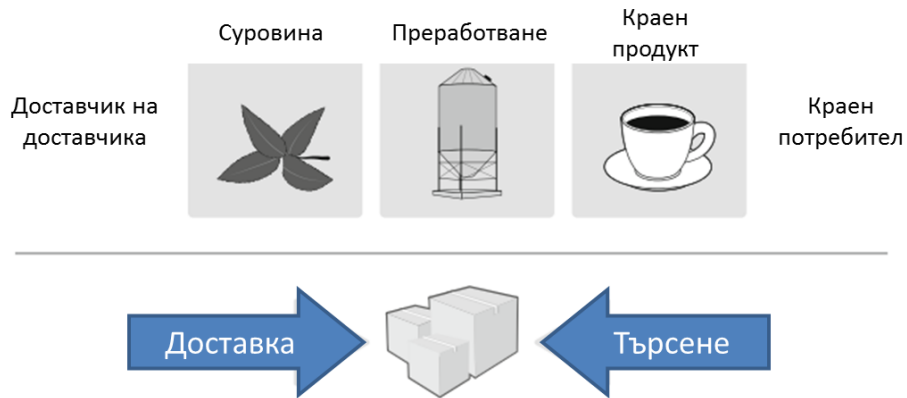
<sup>16</sup> SCOTT, Colin, LUNDGREN, Henriette, THOMPSON, Paul. Guide to Supply Chain Management, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2011, ISBN 978-3-642-17675-3

Търсенето като процес се определя от поръчките на клиентите, които „изтеглят“ продуктите по веригата за доставки. Доставките зависят от прогнозите с намерение да се осигури „избутване“ на продуктите до склада в очакване на бъдещото търсене. Основната точка на запаси може да се определи и като „разделна точка“, доколкото разделя поръчките от дейностите основаващи се на прогнозирането.

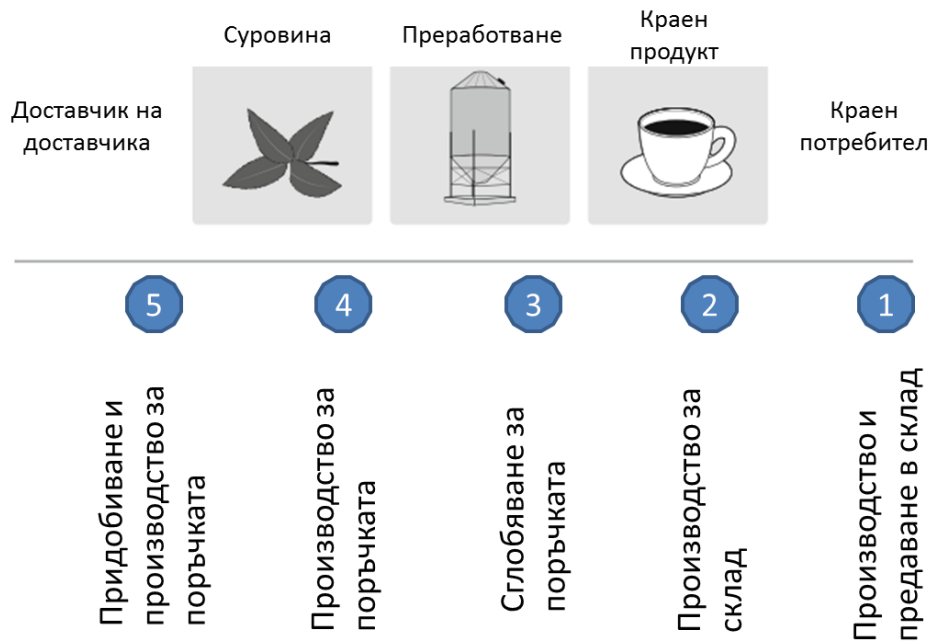
**Производство и предаване в склад** е когато клиента поръчва и оказва влияние върху веригата за доставки в точката където е склада. Стоката се взема и се изпраща на клиента, за да се удовлетвори поръчката. Всичко наляво от разделителната точка е проектирано с цел подновяване на запаса от дадения продукт. Типичен пример за това е търговията на дребно на потребителски стоки като Carrefour, Lidl и т.н.

В случая с производство за склада, мястото на съхранение е преместено надолу по веригата. Обикновено в регионален склад. Типичен пример са интернет търговците на дребно като eMag и Amazon. Доставките за клиентите се изпълняват от тази централна складова точка.

При сглобяването за поръчката складовата точка се премества още повече надолу. При това не се поддържат складови запаси от готови продукти, като складовата точка представлява текущата преработка на материалите. Когато потребителят направи поръчката той въздейства върху веригата за доставки до мястото където е тази точка. В изпълнение на поръчката се извършва планиране на финалната сборка и след извършването ѝ се доставя на клиента.



Фиг. 7 Основна точка на запаси



Фиг. 8 Складови стратегии

Такава е складовата стратегия на *Dell computers* която използва този модел при интернет продажбите си. Така се изпълняват и поръчките за автомобили, които се сглобяват от складираните компоненти в отговор на специфичните потребителски изисквания.

Когато основната складова точка се премести по-нататък – модел 5 – **производство за поръчката**, на склад се съхраняват само суровини. В изпълнение на клиентската поръчка се планира производството на компонентите и финалната сглобка, а след това и доставката. В това отношение пример са производството на специализирано кухненско оборудване и бижутерията.

При последния пети модел – **придобиване и производство за поръчката** не се поддържа склад. Когато се направи поръчката, продуктът се проектира, материалите се поръчват, планира се производството и сглобяването, за да се извърши след това доставката. Така се реализира корабостроенето, мостостроителството и др. високо специализирани производства.

Тези пет модела представят значителни различия във функционирането на веригите за доставки. Изборът на точката на разделяне определя профила и представянето им, за това отново да се върнем към нея. Съществува значителна разлика между дейностите продиктувани от прогнозите и тези, резултат от поръчките. Тези, които се основават на поръчките имат ясно дефинирани изисквания. Това означава, че управлението се извършва в условия на определеност, особено когато тази точка е разположена в основата на веригата за доставки и всички изисквания са известни. От друга страна дейностите

ръководени от прогнозите представляват опит да се управлява неопределеността. Обикновено исторически обусловеното търсене се използва в съчетание математически техники за проектиране на параметрите на бъдещото търсене. Тук се срещат стремежът за елиминиране на грешките в прогнозирането и потребителските изисквания за съкращаване на времето за отговор. Първото изискване се нуждае от това точката на разделяне да е максимално близо до потребителя, а второто надолу по веригата за доставки.



Фиг. 9 Дейности основащи се на прогнозите и поръчките

Позицията на разделителната точка се определя посредством компромисен анализ, като се отчитат разходите и отражението върху услугите. Резултатът от този анализ е един от най-важните стратегическите решения

относно веригите за доставки, тъй като той формира основата на структурата на веригата за доставки.<sup>17</sup>

Масщабът на веригите за доставки непрекъснато расте. Те се разширяват и преминават географските граници като включват фирми с разнообразни бизнес интереси, които работят заедно, за да доставят продукти и услуги на оптимално ниво.<sup>18</sup> Стратегическото сътрудничество става неотменим фактор за успеха. В същото време конкурентните стратегии определят уникалността на всяка една верига, като ръководителите започват все по-ясно да разбират ролята на тяхната организация във веригата за доставки, преценяват възприетата стратегия, както и къде във веригата се намира ключовият фактор за успех и кой участник има водеща роля в неговото постигане.

---

<sup>17</sup> SCOTT, Colin, LUNDGREN, Henriette, THOMPSON, Paul. Guide to Supply Chain Management, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2011, ISBN 978-3-642-17675-3

<sup>18</sup> РАКОВСКА, М., Насоки за усъвършенстване управлението на веригата на доставките в българските предприятия, сп. Икономически алтернативи, №1, 2009, с. 47-63.



### **Използвана литература**

1. НОВАКОВА, Галя. Модерно Управление на Веригата за Доставките, Софийски университет, 2014
2. РАКОВСКА, М., Насоки за усъвършенстване управлението на веригата на доставките в българските предприятия, сп. Икономически алтернативи, №1, 2009, с. 47-63.
3. CHOPRA, Sunil, MEIND, Peter. Supply chain management: strategy, planning, and operation, Pearson Prentice Hall, 2007, ISBN: 0-13-208608-5
4. Mentzer, John, T., William DeWitt, James S. Keebler, Soonhong Min, Nancy W.Nix, Carlo D. Smith, and Zach G. Zacharia, 2001, "Defining Supply Chain Management," Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2
5. PORTER, Michael E., Harvard Business Review March-April 1990
6. SCOTT, Colin, LUNDGREN, Henriette, THOMPSON, Paul. Guide to Supply Chain Management, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2011, ISBN 978-3-642-17675-3
7. WATERS, Donald. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management, PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2003, ISBN 0-333-96369-5