

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ В ЛОГИСТИЧНИ ВЕРИГИ

Иван Димитров

ORGANIZATIONS RELATIONSHIPS IN SUPPLY CHAINS

Ivan Dimitrov

E-mail: ivan_dimitrov63@abv.bg

ABSTRACT

The organizations relationships are the most important aspect in supply chain management. The aim of the paper is to present both sides of seller-buyer relation and namely the formal relationships – contracts and the informal – supplier relationships.

Key words: *supply chain, supplier relationships, supply chain management, supplier contracts*

ВЪВЕДЕНИЕ

Един от важните аспекти при управлението на логистичните вериги е връзката между организациите (доставчиците), които участват в нея и са свързани в отношение доставчик-купувач. Целта на статията е да разгледа двете страни на взаимоотношенията, а именно тяхната формална и неформална страна, предимствата и недостатъците при различните срокове на договаряне и влиянието на недоговорните взаимоотношения върху подобряването на резултатите от дейността на цялата верига.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Договорни отношения с доставчиците

Договорите са предмет на изследване не само в управлението на логистичните вериги, но и в областта на правото и икономиката. Като полезна дефиниция в този случай може да се посочи, че: „Важна причина за сключване на договор е, че той ясно формулира условията на такива отношения, които обикновено не са зададени по друг начин” [11].

В управлението на логистични вериги договорите притежават специфични параметри, които се отнасят най-вече до финансите, материалите и информацията (които координират логистичната верига), като в същото време се пренебрегват клаузи, които са от значение в други области.

Една от дефинициите за договорите за управление на логистични вериги е, че

„Договорът определя параметрите, в рамките на които купувачът пуска поръчките, а доставчикът (продавачът) ги изпълнява. Един договор може да съдържа уточнения относно количество, цена, време и качество” [3].

1.1. Класификация на договорите според техните клаузи

Един от начините за класифициране на договорите е според клаузите, които те съдържат, а именно [11]:

-Уточняване правата за вземането на решение. Този параметър определя и посочва контрола върху някои определени фактори за вземане на решения. Това важи не само за потоците, отнасящи се до движението на стоки или капитали, но също и до движението на информацията. Например, купувачът може да се съгласи да предостави информация на своите доставчици за размера и структурата на търсенето, което той наблюдава при своите купувачи.

-Ценообразуване. Договорите често определят ценова структура, която включва отстъпки според количеството.

-Задължения за минимална покупка. Таза договорна клауза задължава купувачът да закупи определено минимално количество или в рамките на всяка една сделка, или на няколко пъти в рамките на определен период.

-Гъвкавост на количеството. Количеството, което един купувач купува може да се различава от вече планираното, което подлежи на някои ограничения и/или финансови последиствия.

-Политика за обратно изкупуване или връщане. Когато търсенето не е постоянно, е разумно да се включи клауза за обратно изкупуване, която позволява купувачът да върне непродадени продукти на продавача. Купувачът получава (частично) възстановена сума или кредит за върнатите продукти.

-Правила за разпределение. Ако един продавач обслужва няколко купувача, правилата за разпределение регулират разпределението на капацитета в случай на недостиг на продукти.

-Срок за доставка. Тази клауза регулира периода за доставка или корекциите на този период.

-Качество. Качеството на доставените продукти може да бъде описано в точно определена клауза.

Като едно от съществените основания за установяване на трайни договорни отношения е, че „договорите улесняват дългосрочното партньорство като очертават взаимните отстъпки, които улесняват и подържат запазването на деловите отношения, както и посочват съответните наказания при поведение, което пречи на кооперативните връзки. Удължаването на срока на договора може да окуражи страните да се заемат с дейности, които те биха предприели при краткосрочно сътрудничество поради възможността да получат необходимата възвращаемост от инвестираните във връзката ресурси” [11].

1.2. Анализ на предимствата и недостатъците на краткосрочните и дългосрочните договори.

В тази точка ще анализираме различията между краткосрочните и дългосрочните договори, като електронните пазари за междуфирмена търговия (наричана още спот-пазари) ще разгледаме като крайна форма на краткосрочно договаряне.

Дългосрочните договори имат редица предимства пред краткосрочните като някои от тях обаче трудно могат да бъдат изразени количествено, а именно [7]:

- Потенциал за по-високо качество [12]
- Намаляване на неопределеността на разходите [8]
- По-ниски производствени и транзакционни разходи (в сравнение с краткосрочните договори) [6]
- Стимул за доставчиците да намалят цените поради сигурност на продажбите [7]

- Възможни подобрения в срока за изпълнение на поръчките [16]

- Висока вероятност за изпълнение на поръчката при динамично търсене[6]

- По-ниски разходи, поради по-малката вероятност за лошо качество и нестандартни продукти, по-стабилно изпълнение на договори чрез предварително планиране, по-ниски разходи за персонал, поддръжка и други производствени решения [6]

- Спомага за по-лесна и по-честа комуникация и обмен на информация [21]

- По-ефективно наблюдение на процесите на производство [22]

Все пак, **дългосрочните договори имат и някои недостатъци** в сравнение с краткосрочните, като основният от тях е, че създаването на дългосрочни отношения с доставчиците изисква постоянна инвестиция за съответните усилия и разходите по избирането на оптималния доставчик [4]. Някои от предимства на краткосрочните договори, описани в по-долу, очевидно могат да се смятат за недостатъци на дългосрочните договори в зависимост от бизнес средата и обратно.

Някои от **предимствата на краткосрочните договори** са както следва [4,7]:

- Намаляване на производствените цикли (но често за сметка на по-високи разходи)

- Краткосрочните договори може да са изгодни заради това, че могат да се получат спекулативни изгоди от това да се изоставят доставчиците (продавачите) почти по всяко време, както и заради гъвкавостта да се премине към други доставчици

- Почти нулеви постоянни инвестиции.

Макар и да има едва доловима разлика между краткосрочните договори и доставката от електронни спот-пазари, може да се каже, че краткосрочният договор с много кратка продължителност е много сходен с електронния спот-пазар.

Спот-пазарите представляват технологични решения, които улесняват покупките на организациите през Интернет, като те имат и още няколко **предимства** [13]:

- Ако се използват програмни решения за електронни покупки, може да се достигне до голям брой потенциални доставчици и да се уговорят по-добри доставни цени,

- Открит достъп до по-широк конкурентен пазар,

- Позволяват фино регулиране на търсенето и предлагането,

- Предлагат по-ниски разходи (например като се намалят трудовите разходи за снабдяване) [9]

- Осигуряват възможност за бързо снабдяване в кратки срокове (всъщност, периодът за доставка по същество също може да се договори)

Все пак, електронните спот-пазари имат и определени **недостатъци** [13]:

- По-високи единични цени, отколкото при (дългосрочни) договори (в повечето случаи поради по-високите производствени цени, които са резултат от краткосрочното планиране на капацитета),

- Възможно е по-слабо съответствие между обещаната спецификация на продукта и характеристиките на доставените продукти,

- Възможни са по-високи цени, поради високите цени за производство „в последната минута” и

- Компании, използващи електронни спот-пазари могат да се сблъскат с висока неопределеност на цените (отчасти заради добавената гъвкавост на доставките).

Анализът на гореизброените предимства и недостатъци **на дългосрочните договори и краткосрочните договори / електронни спот-пазари** може да ни посочи предлага полезни изводи относно положителните и отрицателните характеристики на двата вида договори. Все пак има някои предпоставки – особено по отношение на електронната търговия от вида B2B, които са необходими условия, за да може да се сключват сделки чрез електронна търговия от вида B2B. Тези предпоставки са [13]:

- Възможност за осигуряване на дигитализация и стандартизация на продукта или услугата, която ще се търгува и

- Разходи за внимателно проучване и избор на отговарящи на изискванията страни, с които да се търгува, включително потвърждението, че участниците имат необходимите познания и ресурси, за отговорна електронна търговия.

Има много малка вероятност един вид договор винаги да превъзхожда другия, тъй като това до голяма степен зависи от бизнес средата и някои ценови фактори. Въпреки това, на базата на изброените по-горе съображения за и против различните видове

договори, може да се формулират някои правила. Пример за едно такова правило, отнасящо се до разходите за търсенето на подходящия „бизнес партньор” е, че ниските разходи за търсене на доставчик облекчават използването на стратегии за краткосрочно доставяне, когато е висок броя на доставчиците, с които трябва да се влезе в контакт. Високите разходи за търсене на доставчик благоприятстват създаването на стратегическо партньорство [7].

Дългосрочните договори преследват няколко цели, които могат да не са очевидни, например „на пазара на стоки с висока капиталова интензивност, като химикали и пластмаси, договарянето изпълнява две важни роли. Първата роля е установяването на цената, а втората е координиране на поетите ангажименти за капацитет при предварително определено търсене” [13].

2. Недоговорни взаимоотношения с доставчиците

Взаимоотношенията между доставчиците включват много повече от това, което е уговорено в сключения договор. Договорите изграждат основата за взаимоотношенията между страните и описват формалната страна на връзката, докато недоговорните отношения наблягат повече на организационното взаимодействие между купувачите и продавачите и съдържат параметри, които трудно могат да се измерят и оценят количествено, като например доверието. Също така, взаимоотношенията между доставчиците представляват критична връзка между работата и резултатите от дейността на логистичните вериги, тъй като адекватното структуриране и управление на взаимоотношенията в логистичната верига позволява дейността на веригата да се насочи към постигане на поставените цели като разходи, риск и бърза реакция [8].

Може да се обобщи, че понастоящем се наблюдават две актуални тенденции във взаимоотношенията между доставчиците: *пазарни отношения и стратегически съюзи* [10]. При *пазарните отношения* има ограничен контакт лице в лице и изключително ниски разходи, което насърчава конкуренцията. Стратегическите съюзи са дългосрочни, кооперативни взаимоотношения, при които купувачът работи с малка база от доставчици. Купувачите и продавачите използват електронен обмен на данни (EDI) и продавачите привличат купувачите в разра-

ботването на новите продукти. Тези два вида взаимоотношения с доставчиците се наблюдават като тенденции, но следва да се отбележи съществуването и на други разпространени взаимоотношения.

На база проведени практически проучвания е разработена концепция за качеството на взаимоотношенията и възможните фактори, от които зависи, т.е. преките и непреките функции на взаимоотношенията с доставчиците. Изводите, които са направени са, че купувачите, които зависят от техните продавачи, по-малко зачитат положителното влияние на функцията на взаимоотношенията. Що се отнася до продавачите, те трябва да са наясно, че купувачите ще възприемат качеството като високо, когато са изпълнени преките и непреки функции на взаимоотношенията. Това обаче не означава, че доставчиците ще трябва да изпълняват всички функции във всяка връзка, а трябва да се опитат да открият индивидуалните предпочитания на купувачите [1].

2.1. Видове взаимоотношения между доставчиците

На база проведеното литературно изследване, могат да се обобщат следните пет вида взаимоотношения с доставчиците:

-Пазарни отношения. Това са взаимоотношения, базирани на сделки и съсредоточени върху цените. Често се използват при избирането на най-изгоден по цена продавач на надеждни, стандартни продукти, за които не се очакват големи различия в работата на отделните доставчици.

-Близки взаимоотношения. Когато характеристиките на даден продукт, например качеството, се различават при различните конкуриращи се продавачи, близките взаимоотношения са този вид взаимоотношения с по-дълбоко и по-широко взаимодействие, което осигурява натрупване на опит относно дейността и поради това е по-добрия вид на взаимоотношение в подобни ситуации.

-Партньорство. Партньорството представлява взаимоотношения, които са потесни дори и от близките взаимоотношения. Неговата цел е да се избере най-добрата характеристика на даден продукт чрез по-задълбочено взаимодействие и да се подобрят характеристиките на продукта чрез обмен на информация.

-Стратегически съюзи. Освен целта да се подобрят характеристиките на продук-

тите, стратегическите съюзи осигуряват и споделяне на рисковете и доверие на такова ниво, което позволява разширено коопериране в стратегически бизнес области и в разработването на продуктите – от проектирането и маркетинга до планирането на производството, управлението на качеството и запасите – без опасение от негативните ефекти при обмена на информация, като например промишления шпионаж.

-Регресивна интеграция. Купувачите мога да интегрират (закупят) организациите, от които са закупували компоненти, ако взаимоотношенията са крайно сложни, несигурността е голяма и продуктите имат стратегическо значение. Това всъщност не е вид взаимоотношения в класическия смисъл на думата, но се споменава с оглед на по-добрата изчерпателност.

Логистичните взаимоотношения между доставчиците могат да се характеризират чрез следните параметри:

-Договор. Вид на използвания договор, неговия срок и уточняващите подробности.

-Обмен на информация. Интензивността на обмена на информация в логистичната верига и характеристиките на купувачите, например текущо търсене и прогнози.

-Взаимодействие и култура. Взаимодействието между купувач и продавач и разликата в организационната им култура.

-Бизнес с конкуренти. Този параметър описва до каква степен доставчикът ще може да има делови отношения с конкурентите на своя купувач.

-Доверие. Доверието може да се формулира като очакването, че може да се разчита на обещанието на другата страна и че при непредвидени обстоятелства другият ще действа в духа на кооперативните отношения на този, който му се е доверил. Доверието не може да се измери в цифри.

В таблица 1 е представен обобщен преглед на параметрите на описаните логистични взаимоотношения.

2.2. Фактори, определящи взаимоотношенията между доставчиците

Въз основа на проведеното проучване ще обобщим факторите, които купувачите трябва да вземат под внимание, когато преминават към по-близки взаимоотношения със своите доставчици. Тези фактори ще бъдат разгледани в светлината на оперативните цели на фирмата, т.е. разходи, качество, доставка и гъвкавост [9]:

Таблица 1. Характеристики на различните видове взаимоотношения с доставчици

	Пазарни отношения/ spot пазар	Близки взаимоотношения	Партньорство	Стратегически съюз	Регресивна интеграция
договор	Кратък срок и ясни спецификации	Среден срок	Дълъг срок	Дълъг срок	Собственост
Обмен на информация	няма	малък	Интензивен	Пълен включително и плановете/	Пълен обмен на информация и плановете
Взаимодействие и култура	Компютъризиран, малък личен контакт	Компютъризирано, общ личен контакт	ЕОД, чести лични контакти	EDI, тесни отношения, сливане на културите	Една култура
Бизнес с конкуренти	значителен	някакъв	ограничен	няма	няма
Доверие	няма	малко	Високо /нарастващо/	Много високо /интензивно доверие и сливане на културите/	Пълно /една култура/

-Стратегическото значение на закупения компонент. Ако компонентът е изключително важен за конкурентното разграничаване или съдържа собствено ноу-хау, тогава е най-добре той да се произвежда в самата организация или да се сформира тесен съюз с продавачите.

-Брой на продавачите (доставчиците), които могат да доставят компонента или услугата. Малкият брой продавачи (в крайност само един) би подтикнало фирмата към близки взаимоотношения.

-Сложност на взаимодействията на детайла с останалите детайли от продукта и със съответната логистика.

Сложните взаимодействия между компонентите могат да бъдат по-добре овладени в близки съюзи.

-Несигурност. Ако даден тип взаимоотношения създават висока степен на несигурност относно целите, които са от значение за купувача, купувачът трябва да развие по-близки връзки с продавачите. Несигурността – в този контекст – се определя по отношение на търсенето и целите: разходи, качество, доставка и гъвкавост.

Таблицы 2 и 3 показват обобщено рисковете и ползите от двата крайни вида взаимоотношения между доставчиците.

Таблица 2. Рискове и ползи от стратегическите съюзи

Ползи за	Рискове за	Ползи за	Рискове за
купувача		доставчика	
- Снижаване общите разходи за собственост - Нарастване на развитието на продукта с включване на доставчиците - По-бърза реакция - По-високо качество - Висококвалифицирани доставчици - Управляват се по-малко доставчици	- Увеличаване на транзакционните разходи за доставка - Доставчиците стават монополисти и с по-бавна реакция	- Затваря бизнеса - Възможност за осъществяване на дългосрочни инвестиции - По-големи печалби - Възможност за увеличаване на уменията	- Капацитетът се ограничава от партньора - Ограничени възможности за нов бизнес

Таблица 3. Рискове и ползи от пазарните отношения (електронна търговия)

Ползи за	Рискове за	Ползи за	Рискове за
купувача		доставчика	
- Ниски разходи за единица продукти - Намаляване на производствените и транзакционните разходи - По-бърза реакция	- Намалено качество - Неточни спецификации - Неквалифицирана база от доставчиците - По-малко дългосрочни доставчици - Отчуждаване от доставчиците	- Достъп до нов бизнес - Използване на излишен капацитет - Знания за печелене на търгове	- Малки печалби - Намаляване на възможността за инвестиране в подобрения - Първоначални разходи за нов софтуер - Купувачът използва информацията, за да предлага цени офлайн

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлението и подобрието на логистичните вериги е тясно свързано с различни видове дейности, като координиране на вътрешноорганизационните дейности в предприятията дейности, свързани с промяна или адаптация на договорите в логистичната верига с цел приспособяване към новите изисквания на бизнеса и средата, или с промяна на логистичните взаимоотношения.

Може да се каже, че във всяка организация процесът на подобриение преминава през определена последователност, като е нормално да се приеме, че фирмата ще се опита да оптимизира най-напред вътрешноорганизационните си дейности преди да оптимизира външноорганизационните и преди да промени логистичните взаимоотношения с останалите участници в логистичната верига. Вътрешноорганизационното подобриение включва две основни дейности: интрафункционално координиране и интерфункционално координиране [2]. Интрафункционалното координиране се отнася до управлението на дейностите и процесите в рамките на логистиката на организацията. Интерфункционалното координиране е координирането между различните функционални области в организацията, например между логистика и производство или логистика и маркетинг.

Междурегистрационното подобриение е съсредоточено върху координиране на външно-регистрационни дейности между юридически обособени предприятия. На този етап, например, може да се промени договора за логистична верига като се преработят и добавят адаптивни параметри.

Промяната на взаимоотношенията в логистичната верига отива една стъпка по напред от междурегистрационното подобриение. Тъй като в този случай основно значение има координирането на външно-регистрационни дейности между юридически обособени организации, той се различава от междурегистрационното подобриение по вида на промяната. На този етап на подобриение, в договора може да се прибавят или премахнат определени параметри. Избраните показатели, които определят вида на взаимоотношенията с достав-

чика свързват този вид взаимоотношения със съответната бизнес среда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Agrawal, V., S. Seshadri, Risk intermediation in supply chains, 2000.
2. Ballou, R., Gilbert, S., and Mukherjee, A. New managerial challenges from supply chain opportunities. IMM, 2000
3. Chopra, S. and P. Meindl, P, Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, 2001.
4. Cohen, M. and Agrawal, N. An analytical comparison of long and short term contracts. IIE Transactions, 1999.
5. Cohen, M. and A. Huchzermeier, Quantitative Models for Supply Chain Management, USA, Kluwer Academic Publishers, 1998.
6. Kleindorfer, P. and Wu, D. Integrating long-term and short-term contracting via business-to-business exchanges for capital-intensive industries. working paper, Philadelphia, USA, 2002.
7. Peleg, B., H. Lee and W. Hausman, Production and Operations Management, 2002.
8. Peleg B., The Supply Chain Connection, Newsletter of the Stanford Global Supply Chain Management Forum, www.stanford.edu/group/scforum, 2003.
9. Presutti Jr., W. Supply chain management and eprocurement: creating value added in the supply chain. Industrial Marketing Management, 2003.
10. Pyke D. and Johnson, M., The Practice of Supply Chain Management: Where Theory and Application Converge, Boston, USA, Kluwer Academic Publishers, 2003.
11. Tsay A., S. Nahmias and N. Agrawal, Quantitative Models for Supply Chain Management, Boston, USA, Kluwer Academic Publishers, 1998.
12. Weissman, R. Value managed relationships in procurement strategy. In IEEE/SEMI Advanced Semiconductor Manufacturing, 1999
13. Wu, D., P. Kleindorfer and J. Zhang, *European Journal of Operational Research*, 2002.

Представена за печат на 01.11.2007 г.