

## РЕШЕНИЕТО ЗА ИЗБОР НА ДОСТАВЧИК КАТО ОСНОВА ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Велика Бинева

### SUPPLIER SELECTION DECISION AS BASIS FOR BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT IN ORGANIZATION

Velika Bineva  
e-mail: Bineva@abv.bg

#### ABSTRACT

*Today's consumers demand cheaper, high quality products, on-time delivery and excellent after-sale services. Hence, companies are under intense pressure to cut their costs while maintaining a high level of quality and after-sale services. Achieving this starts with supplier selection. Therefore, an efficient supplier selection process needs to be in place and of paramount importance for successful business process improvement.*

*The main purpose of this paper is to provide the body of knowledge in bought fields: supplier selection and business process improvement thought identifying the linkages between the two topics.*

*Key words: business process improvement, supplier selection, factor, criteria.*

#### ВЪВЕДЕНИЕ

Глобализацията на световните пазари и все по-силната конкуренция кара организациите непрекъснато да преоткриват себе си, да възприемат философия за управление на веригата за доставки, да развият дългосрочни стратегически партньорства с малко, но достатъчно на брой компетентни и иновативни доставчици и да обединяват усилията си с тях в процесите, които не са водещи за организацията. Като резултат, ще се изгради подходяща комбинация от способности, която ще им позволи да поддържат или подобрят цялостното си представяне и да създадат трайно конкурентно предимство. Именно поради тази причина, е необходимо доставчиците да бъдат избирани въз основа на това, как техните действия ще влияят върху цялостното представяне на организациите.

Много често организациите претърпяват бързи и значителни промени, които са направлявани от натиска, осъществяван от околната среда. За да оцелеят в силна конкурентна

среда, те са принудени постоянно да анализират стопанските си процеси. Така, ще могат да реагират бързо на настъпващите промени. Ето защо, много от бизнес процеси в организацията са динамични и постоянно променящи се. Тези обстоятелства изискват непрекъснато оптимизиране на целия набор от процеси в организацията, вътрешни и външни, които прибавят стойност за крайния потребител. Високото ниво на ориентация към потребителите, има като последица по-добри продукти или услуги, но не осигурява дългосрочно конкурентно предимство. Действията, които подобряват бизнес процесите са също първостепенни за дейността, за да бъдат организациите конкурентоспособни на днешните пазари. В резултат на преоценката на традиционните средства за качество и изпълнение, усъвършенстването на бизнес процесите е въведено, за да се предоставят конкурентни и ефективни средства за подобряване дейността на организациите. Това ще им помогне да посрещнат предизвикателствата, които възникват от динамичните икономически условия и силната и сурова конкурен-

ция. Оттук следва, че за да се изпълнят обещанията дадени на потребителите, системата за ефективен избор на доставчик става необходима при методите за усъвършенстване на бизнес процесите. Липсата на практически изследвания на връзката между характеристиките на доставчиците и усъвършенстването на процесите, които протичат в организациите, разкриват някои критични пропуски в литературата по тази тема, които ще бъдат попълнени.

## ИЗЛОЖЕНИЕ

В резултат от появяването на предизвикателства в глобалната конкуренция настъпват промени при бизнес концепциите, като все по-голямо влияние оказва изборът на доставчик върху процесите в организацията. Затова това се превръща в приоритетен стратегически проблем с решението, на който ще се постигне реална конкурентоспособност.

Изборът на доставчик вече се възприема като стратегическа функция, която оказва значително влияние върху успеха или провала на организациите и конкурентната им позиция. С нарастването на важността на снабдяването, управленските решения стават по-стратегически. В тази връзка, управлението на доставчика може да се разглежда като индикатор за възможностите и ефективността на организацията [16].

Общата цел при избора на доставчик е да се идентифицира доставчика с най-висок потенциал за нормалното посрещане фирмените потребности, при това на приемлива цена. Затова, при търсенето на партньорство трябва да се отговори на въпроса, как да се установи най-добрият партньор за дългосрочна връзка. С установяването на партньорство на практика клиентът признава доставчика като интегриран член на организацията. При избора на доставчик се използва обикновен набор от критерии и мерки, така че разглеждането им по детайли да позволява да се установи пълния потенциал на доставчика. Този потенциал може да варира според фирмените потребности. Според някои автори [4, 5], проблема за избора на доставчик обикновено обхваща пет фази, като се стартира от формулиране на проблема за нуждата от нов доставчик, дефиниране на критериите за избор,

квалификация на подходящите доставчици (тук се прави списък на потенциалните доставчици въз основа на списък от всички възможни доставчици), финален избор на най-подходящия доставчик или доставчици до мониторинг на избора на доставчик.

Изборът на доставчик включва две основни задачи, на които трябва да се обърне особено внимание, а именно:

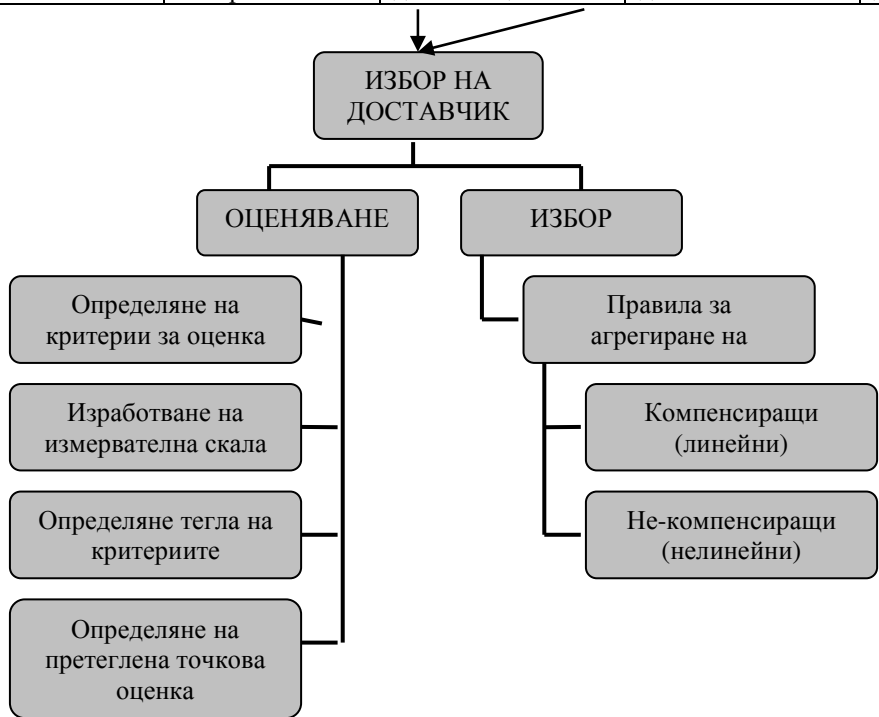
1. процесът на оценяване на всеки доставчик и
2. съвкупното оценяване на доставчиците.

Логиката на фазите на процеса на избор на доставчик и задачите при избора на доставчик могат да се видят на Фиг.1.1, която е изградена въз основа на проучените литературни източници.

Както може да се види във Фиг.1.1 първата задача се свързва с определяне на критериите за оценка на потенциалния доставчик, следва изработване на измервателна скала за оценяване на доставчика. Измервателната скала е необходима, за да се открият най-лошите и най-добрите качества, след което се определят теглата на критериите и накрая се установява крайната претеглена точка. Втората задача е свързана с избора на доставчик. Въз основа на правилата за агрегиране на информация разграничаваме две групи правила за избор: компенсиращи и не-компенсиращи [6, 19]. Компенсиращи са правилата, които водят до оптимално решение, а не-компенсиращи правила, са тези, при които слабите оценки при алтернатива на определен критерий, може да бъде компенсиран с добра оценка при друг критерий

Анализа на литературните източници показва, че се използват множество критерии при решението избор на доставчик, като относителната важност на всеки критерий варира според различните източници. Най-често използваните критерии при избор на доставчик са цената [19], скоростта на доставката [7, 9], предлаганото обслужване [13, 14, 18, 23], фокусиране върху качеството на крайния продукт на доставчика [13, 14], географското разположение [9, 19, 20, 22], размера на организацията-доставчик [20], изградената верига за доставки [9, 13], степента на опазване на околната среда [12] и много други.

Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
Формулиране на проблема	Дефиниране на критерии за избор	Квалификация на подходящите доставчици	Финален избор на най-подходящия доставчик	Мониторинг на избора на доставчик



**Фиг. 1.1.** Фази на процеса на избор на доставчик и задачи при избира на доставчик

Прегледът на литературните източници показва, че е необходимо да бъдат използвани многочислени критерии при оценяването на работата на доставчика по време на избора на такъв. Най-общите измерители включват цена, доставка и качество на продукта, фокусиране върху крайния продукт на доставчика.

Когато организациите имат дългосрочни връзки с доставчици, освен изходните критерии трябва да бъдат използвани и процесни и структурни критерии [9]. Процесните критерии се свързват с проследяването на това, дали служителите следват стандартните оперативни процедури или не. Структурните критерии се свързват с потенциалното представяне на организацията и рефлектират върху това какво би могло да се направи от доставчика по отношение наличността на ресурсите. От друга страна, при дългосрочни връзки с доставчиците е необходимо непрекъснато да се наблюдават и при необходимост да се подобряват технологиите, качеството и изпълнението на доставките, които са особено важни в справянето с несигур-

ността. Тази несигурност произтича от следните възможности:

- неизпълнението на доставката;
- високи продуктови разходи;
- несигурност в очакванията за изпълнение на исканията;
- промени в характеристиките на продуктите;
- промени в цената.

Въз основа на проучените литературни източници можем да обобщим и на тази основа да изградим становището, че изборът на доставчик оказва влияние върху усъвършенстване на бизнес процесите на организацията в пет главни категории фактори, които са свързани с различни критерии, както следва:

1. Качество (Продължителност на живот, Ергономичност на продукта/услугата, Гъвкавост на операциите, Простота на операциите, Надеждност на продукта/услугата)

2. Предлагащо обслужване (Реакция на търсенето, Способност за промяна на продукта/услугата, Техническа поддръжка, Следпродажбено обслужване)

3. Организация на доставките (Качество на изпълнение, Използвани съвременни технологии, Географско разположение, Производствени мощности и капацитет, Технологични възможности, Иновативност)

4. Връзка продавач-купувач (Възможности за електронен обмен на данни, Съвместимост с йерархичните нива и функции на организацията-клиент, База от клиенти, Гъвкавост, Способност за определяне на потребностите, Способност за поддържане на търговски връзки)

5. Времеви цикъл (Поддържане на запаси в наличност, Срок за изпълнение на поръчката, Скорост на разработка на нови продукти)

По този начин се осъществява формиране на механизъм за общ избор на доставчик. Основните фактори са свързани с различни критерии. Отделните критерии са взаимосвързани, като някои от тях са традиционни, а други са субективни по природа.

Усъвършенстването на бизнес процеса се възприема като инструмент за подобряване начина, по който отделен набор от бизнес дейности е организиран и управлява повишената фирмена отговорност към нейните клиенти. Това, също, е структурен подход или приложение на структурната методология за анализирани и непрекъснато подобряване на основните дейности, изпълнявани от организацията чрез опростяване и оптимизиране на бизнес процесите. С други думи това е философия и практика на търсене на постепенни или радикални начини за подобряване на организационните процеси въз основа на преглед на съществуващите в организацията процеси и процедури за установяване на потенциалните подобрения чрез по-ефективното и по-продуктивното използване на всички налични ресурси. Според [11], усъвършенстването на бизнес процесите позволява осъществяването на ефикасни, ефективни и гъвкави дейности, като по този начин могат да се посрещат очакванията на клиента за желаните от него продукти и услуги. Подобряването на бизнес процеса ще доведе до ефективното и ефикасно използване на ресурсите като: съоръжения, хора, екипировка, време и капитал [24]. В тази връзка, е необходимо да се открият основните причини за възникване на проблемите, като това ще помогне на организацията да осигури качествени стоки и услуги за клиентите си. Така усъвършенстваните бизнес

процеси могат да бъдат възприемани като ориентирано към клиентите стратегическо мероприятие, включващо програми за реструктуриране на процесите, чиято основната цел, е да направят бизнес процесите по-ефикасни, ефективни и гъвкави [11].

Ключова позиция е изясняването на стратегиите за управление на бизнес процеса, които трябва да бъдат развити в подходящ за отделната организация вид и трябва да са отнесени в контекста, в който организацията функционира. “Общото между бизнес стратегията и усъвършенстването на бизнес процесите е, че те са свързани с такива проблеми, които изискват дългосрочни решения, за да бъдат ефективни и трябва да бъдат привлечени към бизнес целите и обслужването на клиентите от организациите. Ключови фактори в развитието на подход на управление на бизнес процесите включва ясното определяне на целите при управлението на бизнес процеса, установяване на връзката между управлението на бизнес процеса и стратегическите програми, придобиването на процесуални компетенции, умения и знания и желанието проблемите на хората да се възприемат като част от програмата за общо управление на бизнес процеса [21].

Важно е да се отбележи, че усъвършенстването на бизнес процесите се съсредоточава върху определянето цикъла на процеса, анализиране, усъвършенстване и изпълнение на методите. Общоприетия модел за усъвършенстване на бизнес процесите, включва следните няколко стъпки:

1. Развитие на представата за бизнеса и целите на процеса.
2. Установяване на критичния процес, който трябва да бъде подобрен.
3. Разбиране, анализ и изследване на съществуващия процес.
4. Изграждане на модел на новия подобрен процес.

Оттук следва, че управлението и подобряването на бизнес процесите трябва да се възприема не като еднократна дейност, а да се третира като цикъл, който включва „планиране, изпълнение, проверка, действие” [17]. Това подобрение трябва да бъде непрекъснато, защото само по този начин организацията може да се превърне в една от най-добрите в отрасъла [15].

В тази връзка, аспектите на усъвършенстването на бизнес процесите могат да се ориентират в две посоки – вътрешни и външни. Те могат да бъдат характеризирани с два по-обща подхода [1, 2, 3, 11], а именно:

Подход насочен към мероприятия за подобряване.

Този подход отразява вътрешната перспектива и засяга степента, в която работата е свързана с бизнес процесите, които са били старателно установени, определени и анализирани с цел откриване и разрешаване на проблеми, свързани с процеса.

При осъществяването на този подход, обикновено най-напред се набляга върху усилията за реорганизиране на процеса. Те пряко се насочват към премахване или минимизиране на всички видове възможни загуби в следствие на брак, доработки, върнати стоки, предоговорни цени, искове на клиенти, редуциране на вариантите сред вътрешно свързаните дейности и елиминирание на излишъците [8, 10, 11]. Мероприятията за подобряване, най-общо, могат да бъдат групирани в три категории, а именно:

-Мероприятия за превантивното предотвратяване на дефекти;

-Мероприятия за подобряване на действията;

-Мероприятия за осигуряване на средства за качествено изпълнение.

Подход насочен към фокусиране върху клиентите.

Този подход отразява външната перспектива. Той се изразява в стремежа на организацията да посрещне очакванията на клиентите за търсените от тях продукти и услуги. Поради това, че тези очаквания постоянно се променят е необходимо, организациите непрекъснато да установяват и изследват изискванията на клиента. Тази фаза е жизненоважна за организацията, тъй като основната цел при подобряването на бизнес процесите се изразява в това да се посрещат и често да се надвишават очакванията на клиентите за съответните продукти и услуги.

В тази връзка, различаваме две главни категории фактори, които се свързват с различни критерии, а именно:

1. Мероприятия за подобряване (Предотвратяване на дефекти, Отстраняване на основните причини за проблемите,

Подобряване на стандартите (в качеството и дейността), Оценка на подобренията), Опростено препроектиране (реконструиране), Въвеждане на нов процес(и)

2. Фокусиране върху клиентите (Подобряване на качеството, Подобряване на продукта /услугата, Иновации в продукта/услугата, Реакция на търсенето на потребителите, Анализ на потребностите на потребителите, Анализ на рекламациите на потребителите)

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За да бъде една организация конкурентна на пазара е необходимо да притежава редица качества. Те включват производителност, ефективност, гъвкавост, по-кратки срокове на изпълнение на операциите и повишаване на акционерната стойност. Ключът за постигането на тези качества се крие в усъвършенстването на бизнес процесите. Основната цел при усъвършенстване на бизнес процесите е да се установят и елиминират тези, които не носят добавена стойност, а също и да се опростят тези, които носят по-малка или по-голяма добавена стойност в организацията.

Ефективен начин да се опростят процеси, които не са съществени, които носят по-малка или по-голяма добавена стойност, е прилагането на бизнес процес аутсорсинг, т.е. предоставяне на дейност на външен изпълнител. Оттук следва, че предоставянето на дейности на външен изпълнител спомага за намаляване броя на междинните стъпки в комплексните процеси, като по този начин по-ефективно и с по-високо качество се изпълняват дейностите и задачите. Така се осъществява по-добър контрол върху разходите и се използват най-подходящите ресурси, които могат да допринесат за намаляване критичния път на процесите.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Bhatt, G.D. „An empirical examination of the effects of information systems integration on business process improvement”, *International Journal of Operations and Production Management*, 2000, 20, 11, 1331-1359

2. Bhatt, G.D. „Business process improvement through electronic data interchange (EDI) systems: an empirical study”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 2001, 6, 2, 60-73.

3. Bhatt, G.D. & Stump, R.L. „An empirically derived model of the role of IS networks in business process improvement initiatives”, *The International Journal of Management Science*, 2001, 29, 1, 29-48
4. Boer, L.D., Labro, E. & Morlacchi, P. „A review of methods supporting supplier selection”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2001, 7, 2, 75-89.
5. Boer, L.D. & Wegen, L.V.D. „Practice and promise of formal supplier selection: a study of four empirical cases”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2003, 9, 3, 109-118.
6. Boer, L.D., Wegen, L.V.D. & Telgen, J. „Outranking methods in support of supplier selection”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 1998, 4, 2-3, 109-118.
7. Choi, T.Y. & Hartley, J.L. „An exploration of supplier selection practices across the supply chain”, *Journal of Operations Management*, 1996, 14, 4, 333-343.
8. Davenport, T.H. *Process innovation: reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 1993,.
9. Ellram, L. „The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships”, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 1990, 26, 1, 8-14.
10. Hammond, J.M. „Quick response in retail/manufacturing channels”, In S.P. Bradley, J.A. Hausman & R.L. Nolan (eds.), *Globalization, technology and competition: the fusion of computers and telecommunications in the 1990s*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 1993,.
11. Harrington, H.J. *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*, McGraw Hill, New York, USA, 1991,.
12. Humphreys, P., McIvor, R. and Chan, F. Using case-based reasoning to evaluate supplier environmental management performance. *Expert Systems with Applications*, 2003, 25(2): p. 141-153.
13. Kannan, V.R. & Tan, K.C. „Attitudes of US and European managers to supplier selection and assessment and implications for business performance”, *Benchmarking: An International Journal*, 2003, 10, 5, 472-489.
14. Larson, P.D. „Buyer-supplier co-operation, product quality and total costs”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1994, 24, 6, 4-10.
15. Lee, K.T. & Chuah, K.B. „A SUPER methodology for business process improvement - An industrial case study in Hong Kong/China”, *International Journal of Operations and Production Management*, 2001, 21, 5/6, 687-706.
16. MAI Institute for International Purchasing, *Strategies for Purchasing Transformation*, 2002, Available at: <http://www.futurepurchasing.com>.
17. McAdam, R. & McCormack, D. „Integrating business processes for global alignment and supply chain management”, *Business Process Management Journal*, 2001, 7, 2, 113-130.
18. Min, H. „International Supplier Selection: A Multi-attribute Utility Approach”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1994, 24, 5, 24-33.
19. Patton, W. E. „Use of Human Judgement Models in Industrial Buyers' Vendors Selection Decisions”, *Industrial Marketing Management*, 1996, 25: p. 135-149.
20. Pearson, J.N. & Ellram, L.M. „Supplier selection and evaluation in small versus large electronics firms”, *Journal of Small Business Management*, 1995, 33, 4, 53-65.
21. Pritchard, J. & Armistead, C. „Business process management - lessons from European business”, *Business Process Management Journal*, 1999, 5, 1, 10-35.
22. Swift, C.O. & Gruben, K.H. „Gender differences in weighting of supplier selection criteria”, *Journal of Managerial Issues*, 2000, 12, 4, 502-512.
23. Tracey, M. & Tan, C.L. „Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 2001, 6, 4, 174-188.
24. Zairi, M. „Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness”, *Business Process Management Journal*, 1997, 3, 1, 64-80.

Представена за печат на 01.10.2007 г.