

ТЕОРЕТИЧНИ ПОДХОДИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЛОГИСТИЧНАТА ВЕРИГА

Ив. Димитров, В. Бинева

THEORETICAL APPROACHES TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Iv. Dimitrov and V. Bineva

ABSTRACT

This paper presents Transaction Cost Approach, Core Competence Approach, Outsourcing to supply chain management. In this connection some conclusions have been made regarding the application of these approaches.

Key words: *Transaction Cost Approach, Core Competence Approach, Outsourcing*

ВЪВЕДЕНИЕ

През последните години се появиха нови подходи за управление на логистичната верига. Всеки от тях има своя собствена специфична база, опитваща се да даде отговори на проблемите, отнасящи се до това, как да използваме и да си съдействаме с доставчиците. Сред тях Транзакционния разходен подход, Подхода за водещите компетенции и Подхода на аутсорсинг се възприемат като най-важните, върху които трябва да се фокусират организациите.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Подход на транзакционните разходи

Транзакционни разходи възникват там, където има някаква форма на икономическа организация, т.е. във вертикално интегрирани фирми, в пазарна или контролирана икономика, а самите разходи са разделени на пазарни, управленски и политически. Това е налице, когато социалната етика, увереността, доверието и институционалната рамка са напълно взаимосвързани. Трябва да се отбележи, че минимизирането на абсолютните и относителните транзакционни разходи не е икономически обоснована цел. От значение е оценката на икономическата ефективност на икономическия обект с неговия общ икономически резултат, а не нивото на транзакционните разходи [5].

Уилямсън [20] очертава характеристиките, които определят разходите на индивидуал-

ните транзакции, като тяхната честота (т.е. обема на транзакциите за определен период), политическата среда, социалния или икономически риск (несигурността или неяснотата, като дефиницията или изпълнението на транзакцията) и нивото, което трябва да се постигне (обособеност на активите), засягащи транзакциите. Особеностите на активите могат да се изразят в три направления:

- специфика на мястото (териториално разположение на ресурсите);
- специфичност на физическия актив (технологични преимущества);
- специфика на човешките активи (ноу-хау преимущества).

Тези характеристики имат значително влияние за ефективността на алтернативните варианти на транзакции [20]. Взаимоотношенията между организациите не винаги се характеризират със сътрудничество и по тази причина стремежа за рационализиране и икономия на разходите чрез сравнение на различните варианти има решаващо значение за организацията.

За да се осъществява ефективно управление се използват три основни параметъра и поспециално тези, отнасящи се до обема и броя на транзакциите и характеристиките на необходимите инвестиции. Целесъобразно е да съществува избор между няколко възможни решения, като те трябва да защитават всяка страна срещу опортюнистични лични интереси, чрез противопоставяне на страните в договора. При тристранното съществува арбитраж при решаване на противоречията и

оценяване на изпълнението, докато при двустранното управление договорните контакти продължават, при автономност на страните, а осъществяването на управление изисква обединяване на договорния процес.

Подходът на транзакционните разходи, акцентира на, това че не технологиите, а транзакциите определя ефикасността и ефективността на размяната, когато е необходима, за да се определи оптималния вариант на организацията като се избира между пазарна или вътрешна организация. В тази връзка, той може да бъде прилаган при следните три възможности:

(1) притежаване на определени активи, които съдържат водещите фирмени компетенции. В този случай не е необходима внимателна сравнителна оценка и йерархията е очевидния избор. Йерархията се основава на централизация на личните права чрез управление на административните контролни механизми в компанията и по този начин се улеснява ориентацията на дадената цел.

(2) икономически неефективно собствено производство. Тогава пазарната доставка на основни материали е очевидния избор. Пазарно направляваните транзакции чрез ценовите механизми оказват пряко въздействие върху всички транзакционни партньори. Ако доставчик удовлетворява изискванията на клиента, той няма да може да се включи повече в икономическия обмен.

(3) при необходимост от вземане на решение “да се произведе или закупи”. В този случай закупуването на определени активи изисква да се оценят производствения процес и транзакционните разходи при различните варианти.

Уилямсън [20] обръща голямо внимание на договорните отношения между фирмите, като ги разглежда като отличителна черта на хибридните форми на организация, основаващи се на продължителните отношения между пазара и йерархията. Вътре между двете крайности – пазара и вертикално интегрираните фирми, съществуват многобройни алтернативи за координиране на икономическите дейности, които са нито чисто пазарни, нито чисто йерархични. Според подхода на транзакционните разходи всяка промяна на транзакционните разходи, която произтича от обмяната, може да доведе до изменение в управлението на веригата за доставки. С нарастването на несигурността и спецификата на активите и намаляването на честотата на

транзакциите, диапазона от форми за вертикална координация се премества от пазара към крайната вертикална интеграция [3].

Като едно от най-ефективните средства за управление, подхода на транзакционните разходи е бил разработен и проверен под множество ограничения. Не са били отчетени възможното влияние на съществуващите управленски форми, списъка на съществуващите фирмени транзакции или други специфични фирмени активи и потенциални запаси, които могат да имат физически транзакции. В резултат на това е изведено твърдението, че всички фирми, срещащи такова множество от характеристики на транзакциите, ще достигнат до подобни заключения, когато анализират и оценят кои от дейностите им да продължат да се изпълняват в организацията и кои да се предоставят на подизпълнители или външни организации - аутсорсинг [11].

2. Подход за водещите компетенции

През миналото десетилетие подхода за водещите компетенции [15] е намира голям интерес в теорията и практиката. Този подход представлява инструмент, който подпомага организациите, при вземане на решение за тяхното място при разделението на труда във вертикалната и хоризонталната производствено пласментна мрежа.

Подхода за водещите компетенции включва онези области, които са уникални за организацията и я правят конкурентна на пазара. Когато конкуренцията мотивира да използват този подход, тогава аутсорсинга се възприема като много важен процес [7]. Действителните източници на конкурентни предимства могат да бъдат намерени в управленската способност за обединяване на корпоративните технологии и производствените умения в компетентност, която дава възможност на отделната организация, да се адаптира бързо, към промените за възможностите за бизнес [15]. Така водещите компетенции трябва да бъдат разбирани и приемани от всички в организацията, особено тези, които се отнасят за това как се координират различните производствени умения и се интегрират многочислените технологични потоци. В тази връзка компетенциите са умения, знания и технологии, които организациите притежават и от които зависи техния успех. Те спомага разработката на следващото поколение от конкурентни продукти, които не могат да бъдат доставени

чрез аутсорсинг. Тези водещи компетенции подпомагат способността на организацията да си осигури конкурентни предимства. Вместо да се разработва стратегия само на основата на доминиране на пазара, по-ползотворно е да се мисли от гледна точка на водещите предимства, чрез които организацията ще сегментира, по напълно различен начин [12].

Много фирми започнаха да осъзнават, че аутсорсинга на дейности, които се изваждат, вече не е тактически подход, който води към намаляване на разходите. Вече той се възприема като част от стратегическите решения за осигуряване на организацията, които изискват съсредоточаване върху водещите компетенции на фирмата и аутсорсинг на останалите не основни дейности, за да се възползват от икономии от мащаба, които доставчика ще реализира [8]. При вземането на решение “да се произведе или закупи”, водещите компетенции и способности на организацията не трябва да бъдат застрашени чрез предоставяне на външни организации на ключови процеси или компоненти на продукта, тъй като ще се изгубят тези умения [14].

Основния проблем е как да бъдат дефинирани водещите компетенции. Същността на идеята е, че водещите компетенции трябва да бъдат задържани вътре в организацията, а всички други неща, които организацията прави и които не се считат за критични за нейната мисия следва да бъдат разглеждани като възможности за аутсорсинг. Подходът за водещите и не водещите компетенции е по-малко полезен, когато мисията и основните функции на организацията се променят заедно с необходимите умения на персонала. Подходът на водещите компетенции е полезен, когато е необходимо да се анализира кои от функциите се реализират ефективно в организацията като тези, които не водят до загуба на знания и умения могат да бъдат предоставени на външни организации. Неговата полза е по-малка, когато някои от функциите са водещи, но някои или повечето от задачите, които те включват могат да бъдат предоставени на други организации, тъй като ще са по-евтини.

Подходът на водещите компетенции освен това е базиран само до една организация и до това, което управлението трябва да обмисли, при идентифицирането на собствените водещи компетенции, както и задачите, които тя трябва да осъществи сама. Въпреки това, концепцията има ограничено приложение при

близките взаимодействия (съвместна разработка на продукти, обмен на информация, дългосрочни споразумения и т.н.), които организациите имат заедно със своите доставчици и клиенти. В тази връзка се подчертава, че компетенциите не са непременно привързани към отделната организация. Освен това, те са тясно свързани с взаимодействието между фирмите и обстоятелството, че то може да бъде причина за развитието на нови компетенции [4]. От организационна и мрежова гледна точка, фирмените компетенции са тясно свързани с капацитета на организацията и взаимодействието ѝ със заобикалящата я среда, която представя възможностите и ограниченията. За това в много ситуации е подходящо да се разглеждат както вътрешните организационни фактори, така и към външните организационни фактори, които действат в определени ситуации. Това означава, че взаимодействието с доставчиците е също стратегическа дейност, която трябва да се развива продължително време.

3. Подход на аутсорсинг

Влиянието на подхода на водещите компетенции кара много организации да се опитват да реорганизират важните за тях вериги и да се фокусират върху броя на водещите дейности, където могат да постигнат и поддържат дългосрочно конкурентно предимство и да изваждат всички други дейности, които не са толкова значими [10; 6; 18]. Това не само позволява на фирмите да намалят размера си и да използват ресурсите по-ефективно, но им дава възможност да се възползват от предимството на технологиите на доставчиците. Те могат също да ускорят процесите на разработката на продуктите, да подобрят качеството на продукта или услугата на обслужването, чрез прибавяне на измерима стойност към тях, да редуцират времето за разработка на продуктите и по-бързо да интегрират технологичните постижения на доставчиците в техните собствени продукти. Чрез аутсорсинга, фирмите продължават да печелят достъп до нови идеи, свежи перспективи и гъвкавост, като повишават продуктивността и поддържат конкурентна способност.

Старите навици на провокиране на конкуренцията между доставчиците да поддържат ниски цени и да подбиват другите доставчици, които не отговарят на очакванията, се променят едновременно с това, че по-малките купувачи фирми прехвърлят повече отговор-

ности на базата от доставчици и осъзнават високата цена на това да сменяш доставчиците [9]. Конкурентното предлагане се счита за подкопаване на партньорството, когато става въпрос за цена, която е във фокуса на това партньорство. Цялостното нарастване на значението на качеството и на услугата и снижаване на значението на цените може да бъде показателно за появяващите се промени във връзките между купувачите и техните доставчици.

В съвременната глобална икономика, предприятията се стремят все повече да развиват стратегическите партньорства с малко на брой, но компетентни и новаторски доставчици и да си сътрудничат с тях за процесите, които не са водещи и които се аутсорират за придобиването на ресурси и развитието на технологии. С това се цели да се проникне на пазарите и да се отговори на променящите се нужди на бизнеса. Организациите сега преследват повече интензивни и интерактивни връзки със своите доставчици, сътрудничейки си в развитието на продукта, включвайки ключови бизнес процеси и споделяйки многофункционална информация във веригата от проблеми [13; 21]. Тези партньорства са стратегически по природа и водят до обвързване през един дълъг период от време, в опитите да се решат проблеми и да се развиват взаимни отговорности, относно промените в пазара, в споделянето на информация и рисковите компетенции на това партньорство. По същество то е организирано по веригата на доставката, така че чрез него отделните организации да могат да разпределят административната власт, да формират социални връзки и приемат съвместни владения при провеждането на политиката си. По-свободни, по-слабо финализирани уговорки заместват тясно специфичните дългосрочни договори, за да премахнат ограниченията на фирмите и да позволят по-лесен обмен на знания. По този начин традиционния модел на широко вертикално интегрирания бизнес се заменя с такъв, който се състои от комплексни мрежи на сътрудничаещи си организации и вериги от купувачи и доставчици [17].

Аутсорсингът става все по-популярен избор за много организации. Те зависят от специфичните условия на дейностите, причините за тяхното отделяне и начина, по който е взето решението.

Организации с блестящи предоставящи стратегии притежават две характеристики [19]:

- притежават типично ниво на обвързване при построяването на организационното предоставяне на способности, разглеждайки ги като връзка със стратегическите и оперативните обекти, докато се фокусират върху хората и процесите;

- напълно разгръщат своите способности в предприятието като създават и прилагат инфраструктура на организация, стандарти и технологии, които подкрепят споменатите догми.

Идеята за аутсорсираща система означава установяването на динамична организация чрез синергична комбинация от несходни организации с различни водещи компетенции, за да могат заедно да изпълняват определени бизнес проекти за постигане на удовлетвореност у клиентите в максимална степен [1]. Аутсорсингът е форма на управление на основните доставки, където аутсорсиращата организация умишлено се освобождава от организационни активи, инфраструктура и хора. В този случай, тя използва или ще използва в бъдеще специални процеси на договаряне или продажби на някои от тях или всички на доставчик, като трета страна, който ще предоставя и управлява услугите за определен период от време и парична такса. Тогава аутсорсинга ще се възприема като специфично формулирана договорна връзка, зависеща от доставчика, който посреща определените от купувача цели за действие [16]. Увеличения брой на фирмите, които изпълняват поръчки по аутсорсинг, поставя изискване за необходимите умения, нужни за идентифициране и различаване на водещите процеси от тези, които не са от жизнено важно значение, за да могат да се изберат и развият доставчици, за да се структурират връзките към дългосрочен доставчик и да се управляват чрез обхвата на услугата и производствените процеси. Важен е също и подхода при решение за изваждане на дейност, която е перспективна в стойностната верига на организацията. Когато тя се разглежда от перспективата за дейността е много по-лесно да бъде определено значението на прилаганите допълнителни дейности, които допринасят за конкурентната позиция.

Въпреки, че в миналото аутсорсинга често се е възприемал като практика използвана за рутинно разтоварване на дневните операции

на фирмата на трета страна, днес със скорошното появяване на модела за аутсорсинговите бизнес процеси (АБП) е прибавено ново качество, аутсорсинг за ръководен корпоративен растеж и добавена стойност. АБП включват предположението за отговорност на доставчика на услугата за серия от задачи, така че изпълнени заедно да водят до постигането на специфичен бизнес резултат [2].

Дългосрочните договори с партньори специалисти по аутсорсинг за бизнес процеси, които не се възприемат като водещи се сключват, за да се оптимизират всички процеси в организацията и да се помогне подсилването на акционерната ѝ стойност. В този сценарий достъпът до най-добрите бизнес процеси се приспособява за нуждите и изискванията на фирмата, като се осигурява директното засягане на управленските дейности в аутсорсиращата фирма. АБП улесняват последователното постепенно нарастване не промените в организацията чрез изваждане на дейности за избрани процеси към фирмата-партньор по аутсорсинг. Като този партньор осъществява непрекъснато подобряване и съкращава времетраенето на индустриалните практики в бизнес процесите. Така организациите могат по-добре да контролират разходите си и да постигат по-добра ефективност и продуктивност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тенденцията за нарастващо използване на Транзакционния разходен подход, Подхода за водещите компетенции и Подхода на аутсорсинг не показва тенденция да стихне. Това се установява от фирмите, които ги използват в практиката или условията на подреждане на бизнес процесите, които практиката обхваща. При тази комбинация, действащите разходни аспекти и дългосрочни стратегически аспекти, се отчитат заедно като резултат, а употребата им в управлението е съвместимо.

ЛИТЕРАТУРА

1. Choy, K.L. & Lee, W.B. 2003, 'A generic supplier management tool for outsourcing manufacturing', *Supply Chain Management: An International Journal*, **8**, 2, 140-154.
2. Currie, W.L., Dessai, B., Khan, N., Wang, X. & Weerakkody, V. 2003, 'Vendor strategies for business process and application outsourcing: recent findings from field research', *Proceedings of the Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-36)*, January 2003, USA.
3. David, R.J. & Han, S. 2004, 'A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics', *Strategic Management Journal*, **25**, 1, 39-58.
4. Freytag, P.V. & Kirk, L. 2003, 'Continuous strategic sourcing', *Journal of Purchasing and Supply Management*, **9**, 3, 135-150.
5. Furubotn E.G. & Richter R. 2000, *Institutions and Economic Theory: the contribution of the new institutional economics*, The University of Michigan Press, Michigan, USA.
6. Goffin, K., Szejczewski, M. & New, C. 1997, 'Managing suppliers: when fewer can mean more', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **27**, 7, 422-435.
7. Kannan, V.R. & Tan, K.C. 2003, 'Attitudes of US and European managers to supplier selection and assessment and implications for business performance', *Benchmarking: An International Journal*, **10**, 5, 472-489.
8. Kotabe, M. & Murray, J.Y. 2001, 'Outsourcing Service Activities', *Journal of Marketing Management*, **10**, 1, 40-45.
9. Krause, D.R. & Ellram, L.M. 1997, 'Success factors in supplier development', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **27**, 1, 39-52.
10. Leenders, M.R., Nollet, J. & Ellram, L.M. 1994, 'Adapting purchasing to supply chain management', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **24**, 1, 40-42.
11. Leiblein, M.J. & Miller, D.J. 2003, 'An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm', *Strategic Management Journal*, **24**, 9, 839-859.
12. McIvor, R. 2003, 'Outsourcing: insights from the telecommunications industry', *Supply Chain Management: An International Journal*, **8**, 4, 380-394.
13. McIvor, R., Humphreys, P. & McAleer, W. 1997a, 'The implications of the trend towards partnership sourcing on buyer-supplier relations', *Journal of General Management*, **23**, 1, 53-70.
14. McIvor, R., Humphreys, P. & McAleer, E. 1997b, 'The evolution of the purchasing function', *Strategic Change*, **6**, 3, 165-179.
15. Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990, 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, **68**, 3, 79-91.

16. Razzaque, M.A. & Sheng, C.C. 1998, 'Outsourcing of logistics functions: a literature survey', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **28**, 2, 89-107.
17. Roy, R. & Potter, S. 1996, 'Managing engineering design in complex supply chains', *International Journal of Technology Management*, **12**, 4, 403-420.
18. Sislian, E. & Satir, A. 2000, 'Strategic sourcing: a framework and a case study', *The Journal of Supply Chain Management*, **36**, 3, 4-11.
19. Spekman, R.E., Kamauff, J. & Spear, J. 1999, 'Towards more effective sourcing and supplier management', *European Journal of Purchasing & Supply Management*, **5**, 2, 67-116.
20. Williamson, O.E. 1985, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*, The Free Press, New York, USA.
21. Wu, W., Chiag, C., Wu, Y. & Tu, H. 2004, 'The influencing factors of commitment and business integration on supply chain management', *Industrial Management & Data Systems*, **104**, 4, 322-333.

Представена за печат на 29. 09. 2006 г.