

ВЛИЯНИЕ НА ИЗБОРА НА ДОСТАВЧИК ВЪРХУ ПРОЦЕСИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Ив. Димитров, В. Бинева

SUPPLIER SELECTION INFLUENCE ON ORGANIZATION BUSINESS PROCESSES

Iv. Dimitrov and V. Bineva

ABSTRACT

This paper is dedicated supplier selection influence on organization business processes. In this connection its presents purposes, reasons, factors and functions for supplier selection.

Key words: *supplier, organization, processes, reasons, factors functions.*

ВЪВЕДЕНИЕ

В резултат 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 конкурентна способност.

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 (11).

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Цел на избора на доставчик

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 се задава въпроса за идентифициране на най-добрия партньор за дългосрочна връзка. С установяването на партньорство на практика купувачът признава доставчика като интегриран член на организацията. За тази цел доставчикът трябва да извърши такъв стратегически избор, който да съответства на неговата отго-

ворност. При избора на доставчик се използват обикновен набор от критерии и мерки. Това включва детерминантата на количествени и качествени фактори, така че да се избера възможно най-добрите. Въпреки това нивото на детайлизиране се използва за установяване на потенциала, който може да варира според фирмените нужди. Според някои автори (4), проблема за избора на доставчик обикновено се състои от четири фази: формулиране на проблема, дефиниране на критерий, квалификация на подходящите доставчици и финален избор на най-подходящия доставчик или доставчици. Включването на голям брой взаимно свързани решения разглежда финансите, преговорите, разпространението, придобиването и гаранцията за качеството на продукта, загатва важността и дългосрочното влияние на избора на доставчик (12).

2. Причини за избора на доставчик

Съществуват множество причини, за това че изборът на доставчик днес е по-важен, отколкото е бил в близкото минало, а именно:

1. Увеличаващото се възприемане на производствената практика от типа „точно на време“ е поставило ново ударение върху редуциране на базовите доставки (понякога се оптимизира до единствен източник) (15), заради недостига на ресурси, осигуряващи по-голямо взаимодействие и дългосрочни връзки между купувач и доставчик, които могат да доведат до поделяне на ресурсите (9), подобряване на качеството, редуциране на разходите и подчертаването на непрекъснатото подобряване във всички области на взаи-

модействието и както някои специалисти (14) заявяват, елиминирането на недоверието между купувач и доставчик. Малкият брой източници на доставки се характеризира с някои важни предимства като: дългосрочни връзки, постоянно качество, икономия на ресурси, ниски разходи, специално внимание и икономии на оборудването на фирмите (1).

2. Стратегията за ранно включване на доставчици в изграждането на продуктивния процес (засягането на съвпадащо инженерство) е признато като много важно качество при намаляване на разходите и подобряване на качеството в продуктивния цикъл (17).

3. Развитието на комуникациите в информационната система чрез електронната информационна размяна, улеснява координацията и взаимодействието между купувачи и доставчици.

4. Растящата важност на колективното включване в изборът и оценяването на доставчиците в различните функционални области, играе важна роля в общото функциониране на организацията (15). Забележително е, че големият брой акционери засилва значението на вземането на решение за избор на доставчик. Тогава способността да се управлява ефективно този процес, трябва да има значително въздействие за организационната конкурентна способност и изгода.

За да могат компаниите да постигнат целите си за ниски разходи, последователно високо качество и гъвкавост трябва да използват значително по-добри подходи за избор на доставчик. Тези подходи изискват кооперирано поделение на разходите, облагите, експертите в опита да се разберат силните и слабите страни, които стават единствен източник на дългосрочно партньорство (5).

3. Фактори за избора на доставчик

Изборът на доставчик е много сложен, характеризира се с множество неконтролируеми и непредсказуеми фактори, които засягат решението. Тези, които оказват най-силно влияние (6) (които са както фирмено-специфични, така и детерминирани от околната среда) включват:

1. Композиционната и функционалната специализация на членовете, вземащи решения и т.н.;

2. Образците на взаимодействието и връзките между купувач и продавач;

3. Ролята на посредниците при вземане на решение;

4. Въздействието на факторите на околната среда като пазарна структура, технологии, икономика и култура при вземането на тези решения;

Решението за избор на доставчик е изключително сложно и придобива най-голяма отговорност. То изисква повече от един критерий за селекция, когато се избира между наличните доставчици (20). Допълнително, членовете на организацията имат различни становища за действителността и критериите относно решенията за покупка, мотивирани от интересите на отдела, който представляват като разход, качество и надеждност на доставката. Тогава се използват множество критерии, които са контекстно специфични (7). Относителната важност на оценката им варира в широки граници според естеството на изборната ситуация и е допълнително усложнено от факта, че някои критерии са количествени (цена, качество и т.н.), а други са качествени (услуга, гъвкавост и т.н.). Също е установено, че подходящата тежест на всеки от тях повишава нивото на несигурност при изборния процес и решенията стават трудни, когато подходящата информация е непълна и не е прецизна (18). С други думи може да няма консенсус за това как да се установи действителната връзка на различните критерии при наличието на големи фирми и специфични ситуации.

Вторият фактор, включващ процеса на избор на доставчик много често бива оспорван. Това налага извършването на преценка и в следствие оценяване на ширината на обхвата на настоящата търговия, като е необходимо да се определят всички налични алтернативи и да се вземе решение, което ще балансира между краткосрочните и дългосрочните нужди на организацията. Множеството критерии използвани при проблемите свързани с избора на доставчик, обикновено се отнасят не за един, а за комбинация от такива, така от значение е най-доброто представяне на всички критерии. Например, високо качествения доставчик не може да бъде определян единствено според компонента за най-ниска цена. Освен това компонентите, с които те се изследват са различни в различните ситуации, така един може да се отличава по няколко характеристики за качество (надеждност или отличителни черти), докато друг може да бъде по-добър в друго качество (издръжливост или естетика). Усложняване на резултатите от факторите може да настъпи и от

факта, че доставчиците могат да бъдат способни да променят изпълнението на важните критерии (20). В допълнение, както организационните изисквания и пазарните условия се променят, така и важността на компромисите между критериите за избор могат да бъдат особено важно значение. Възможно е този анализ да изисква допълването на нови критерии и пренареждане на съществуващите. Вярва се че съответния набор от критерии за избор на доставчик се променя във времето, рефлектирайки върху бизнеса и конкурентната околна среда (10).

Третият фактор, който води до усложнения се причинява от вътрешни политически ограничения и от система от външни ограничители. Вътрешната политическа принуденост съществува изрично в процеса на избор за такива въпроси като броя на наетите доставчици, минимални и максимални количества при поръчките и т.н. По същия начин, доставчиците могат да наложат контрол на процеса на покупката като определят техни, собствени минимални или максимални количества към дадена поръчка базирани на продуктивния капацитет, с който разполагат или тяхната готовност да правят бизнес с определена фирма (19). Трябва да отбележим, че участието на външни организации или доставящата организация при покупката е важно за процеса на решението.

Според четвъртият фактор, основата на решението за избор на доставчик се характеризира с две основни правила за решаване:

1. компенсиращи правила, които водят до оптимално решение;

2. не компенсиращи правила, при които лошия резултат при алтернатива на определен критерий, може да бъде компенсиран с добър резултат на друг критерий.

Влияние върху вида на правилата оказват например, натиска на времето, степента, до която ситуацията се приема като нова, броя на критериите и броя на доставчиците, които са избрани (2). Значението на посочените правила може също да усложни изборния процес.

4. Функции при избор на доставчик

Изборът на доставчик обхваща различни функции (такива като покупка, качество, продукция и т.н.), това е присъщо за множеството, възникващи целеви проблеми, които предизвикват много и типични осезаеми и неосезаеми критерии и фактори (цена, качество, изпълнение на доставката и т.н.) от йе-

рархично значение (9; 20; 5; 16). Когато оценяваме доставчиците единствената и най-важна задача за организацията е определянето на ключовите конкурентни фактори в индустрия, в която осъществяват дейността си и привеждането на тези качества към критериите за оценяване на доставчиците.

За да бъдат конкурентно способни на съответните пазари, организациите трябва да гарантират, че действието на доставчиците, които са избрали, способностите и отговорностите, които поемат ще се равняват или ще надвишават тези на конкурентите. Стратегическият подход към избора на доставчик може допълнително да подчертае нуждата от обмислянето на многочислените критерии. Поради това, фирмата трябва да анализира и оцени потенциалните заплахи, когато избира подходящ доставчик, резултата от систематичния изборен процес и съответните му кореспондиращи характеристики. В изборния процес критериите и мерките се развиват, така че да бъдат приложими за всички доставчици, бъдейки засягани и рефлектиращи върху фирмените нужди и стратегическата технология. Фирмата може да постави определени ограничителни мерки, докато приключи развитието на изборните критерии и осигуряването им и влизането им в практическа употреба. Често развитието на критериите и мерките се покрива със следващата стъпка, която е събиране на информация. Събирането на информация може да доведе до определянето на необходимия брой и тип на критериите, които ще бъдат необходими за оценяването и типа на наличните данни. Въпреки това, събирането на информация, без специфичните критерии и мерки за място, могат да причинят излишни странични усилия. Там би трябвало да има консенсус в организацията от мерки, стандарти и методи, които се използват, за да се сравняват доставчиците. Фирмата трябва да развие ефективни мерки за всеки от нейните критерии за избор. Тя може да оцени ефективността на критерий, определяйки степента, в която той е отнесен към изискванията на клиентите, развитието на входовете и консенсус с работните групи, лесни за разбиране, практични инструменти и възможност за управление на желаното поведение.

Въпреки че избраните фактори използвани за оценяване и избор на доставчици варира в зависимост от продуктите и услугите и покупателната ситуация, обикновено са предпочи-

тани специфични функции в случай на оценяване на качеството, цената, доставката и обслужването. Относителното значение на тези фактори е било изследвано в различни покупателни ситуации (3; 8).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За подобряване на процесите в организацията се използва специфичен набор от критерии,

които са взаимосвързани с някои от факторите и които са важни за оценяването на доставчика в различните фази на процеса на решението (13). Заради значителните преимущества, които организациите реализират при избора на доставчик, те трябва да са наясно с определяните като жизненоважни в развитието на дългосрочни връзки.

Таблица 1: фактори и критерии за селективен избор

Фактор	Критерий
Качество	Издръжливост (т.е. живот) Ергономичност Гъвкавост на операциите Простота на операциите Надеждност
Обслужване	Реакция на търсенето Възможност за модифициране на продукта/услугата Техническа поддръжка Следпродажбен сервис
Организация	Качествено изпълнение Текуща технология Географско разположение Производствени съоръжения и капацитет Технологични умения Иновативност
Връзки	Умения за електронен обмен на данни Съвместимост на нивата и функциите на купувачата фирма Клиентска база Гъвкавост Способности за идентифициране на потребностите Способности за поддържане на търговски връзки Наличност
Времеви цикъл	Срок за изпълнение на доставката Време за разработка на нови продукти

Избора на подходящ доставчик позволява на организацията да сметнат последствията от производителността и новаторството, както и ползите, които могат да бъдат развити заедно с такива специфични трети страни като клиенти и доставчик

ЛИТЕРАТУРА

1. Ansari, A. & Modarress, B. 1988, 'JIT purchasing as a quality and productivity centre', *International Journal of Production Research*, **26**, 1, 19-26.
2. Bevilacqua, M. & Petroni, A. 2002, 'From Traditional Purchasing to Supplier Management: A Fuzzy Logic-based Approach to Supplier Selection', *International Journal of Logistics: Research and Applications*, **5**, 3, 235-255.
3. Boer, L.D., Wegen, L.V.D. & Telgen, J. 1998, 'Outranking methods in support of supplier selection', *European Journal of Purchasing & Supply Management*, **4**, 2-3, 109-118.
4. Boer, L.D., Labro, E. & Morlacchi, P. 2001, 'A review of methods supporting supplier selection', *European Journal of Purchasing & Supply Management*, **7**, 2, 75-89.
5. Bhutta, K.S. & Huq, F. 2002, 'Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches', *Supply Chain Management: An International Journal*, **7**, 3, 126-135.

6. Dzever, S., Merdji, M. & Saives, A. 2001, 'Purchase decision making and buyer-seller relationship development in the French food processing industry', *Supply Chain Management: An International Journal*, **6**, 5, 216-229
7. Goffin, K., Szwejczewski, M. & New, C. 1997, 'Managing suppliers: when fewer can mean more', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **27**, 7, 422-435.
8. Kahraman, C., Cebeci, U. & Ulukan, Z. 2003, 'Multi-criteria supplier selection using fuzzy AHP', *Logistics Information Management*, **16**, 6, 382-394.
9. Karpak, B., Kasuganti, R.R. & Kumcu, E. 1999, 'Multi-Objective Decision-Making In Supplier Selection: An Application Of Visual Interactive Goal Programming', *Journal of Applied Business Research*, **15**, 2, 57-71.
10. Lemke, F., Goffin, K. & Szwejczewski, M. 2000, 'Supplier base management: experiences from the UK and Germany', *The International Journal of Logistics Management*, **11**, 2, 45-5.
11. MAI Institute for International Purchasing 2002, *Strategies for Purchasing Transformation*, Available at: <http://www.futurepurchasing.com> (Accessed: 20 December 2004).
12. Min, H. 1994, 'International Supplier Selection: A Multi-attribute Utility Approach', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **24**, 5, 24-33.
13. Mohammady Garfamy, R. 2004, *Supplier Selection and Business Process Improvement: An exploratory multiple-case study*, *Autonomous University of Barcelona, Spain*, Available at: <http://selene.uab.es/depeconomia-empresa/> (Accessed: 20 July 2004).
14. Pagell, M. & Sheu, C. 2001, 'Buyer behaviours and the performance of the supply chain: an international exploration', *International Journal of Production Research*, **39**, 13, 2783-2801
15. Pearson, J.N. & Ellram, L.M. 1995, 'Supplier selection and evaluation in small versus large electronics firms', *Journal of Small Business Management*, **33**, 4, 53-65.
16. Talluri, S. & Sarkis, J. 2002, 'A model for performance monitoring of suppliers', *International Journal of Production Research*, **40**, 16, 4257-4269.
17. Trent, R.J. & Monczka, R.M. 1998, 'Purchasing and supply management: trends and changes throughout the 1990s', *The Journal of Supply Chain Management*, **34**, 2, 2-11.
18. Weber, C.A. & Current, J.R. 1993, 'A multiobjective approach to vendor selection', *European Journal of Operational Research*, **68**, 2, 173-184.
19. Weber, C.A., Current, J.R. & Desai, A. 2000a, 'An optimization approach to determining the number of vendors to employ', *Supply Chain Management: An International Journal*, **5**, 2, 90-98.
20. Weber, C.A., Current, J.R. & Desai, A. 2000b, 'VENDOR: A structured approach to vendor selection and negotiation', *Journal of Business Logistics*, **21**, 1, 135-167.

Представена за печат на 29. 09. 2006 г.