

Начин за цитиране:

Кузманов, Г., Хаджиева, В., *Съвместни системи за управление на качеството по веригата на доставките*, В: Димитров, П., (ред.), Раковска, М., (ред.), Логистиката Настояще и Бъдеще, С., ИБИС, 2011, с.108-117.

СЪВМЕСТНИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО ПО ВЕРИГАТА НА ДОСТАВКИТЕ

Проф. д-р Георги Кузманов
Вера Хаджиева, докторант
Пловдивски университет „Паисий Хилендарски”

I. Същност на веригата на доставките.

Терминът "верига на доставки" се появява през втората половина на 90-те години на XX век. Веригата на доставките (ВД) представлява системата от организации и дейности, които допринасят за създаването, движението и съхранението на продукти, услуги и свързаните с тях информационни потоци от мястото на тяхното възникване в стадия на добиване на суровините до мястото на тяхната доставка на крайния потребител. В тази верига протичат четири основни вида потоци: материални, информационни, финансови и потоци от знания. От гледна точка на една организация ВД се състои от три основни връзки: 1) с нейните доставчици; 2) с нейните клиенти; 3) между дейностите в организацията. Съществуват 5 ключови области, в които компаниите могат да вземат решение и да дефинират своите компетенции в рамките на веригата на доставки: производство, запаси, местоположение, транспорт и информация. Ефективното управление на веригата на доставките предполага добро познаване на посочените ключови области и начина, по който те работят. Всяка от тях има възможност за директно въздействие върху веригата на доставки и всяка от тях позволява получаване на определени конкурентни предимства.

II. Изграждане на съвместни системи за управление на качеството по веригата на доставките.

Стандартът EN ISO 9000 дефинира системата за управление на качеството (СУК) по следния начин: „Управленска система, предназначена за управляване на организация по отношение на качеството”. Функциониращата система за управление на качеството допринася за по-доброто овладяване на качеството на продуктите и процесите, за пестенето на средства, а чрез по-високата степен на удовлетвореност на клиентите – и за постигането на по-добри финансови резултати. Основните елементи на системата за управление на качеството са: политиката по качеството, ясната структура и организация на процесите, както и регламентиране на използваните средства. Въпреки стандартите за управление на качеството, не съществуват стандартизирани системи за управление на качеството. Чрез стандарта EN ISO 9001 се стандартизират единствено изискванията към системите за управление на качеството, т.е. те се уеднаквяват в международен аспект. Препоръчително е да се проверява редовно ефективността на изградената система. Проверката на ефективността се извършва редовно, най-често веднъж годишно, чрез вътрешен одит. Със стандарта EN ISO 9001 се дава и възможността за сертифициране на предприятията. Сертификатът не гарантира качеството на продуктите. Системата за управление на качеството трябва непрекъснато да се усъвършенства и развива, за да реализира все по-добро качество.

Начин за цитиране:

Кузманов, Г., Хаджиева, В., *Съвместни системи за управление на качеството по веригата на доставките*, В: Димитров, П., (ред.), Раковска, М., (ред.), Логистиката Настояще и Бъдеще, С., ИБИС, 2011, с.108-117.

Внедряването на система за управление на качеството в дадена фирма е сериозна предпоставка за нейния успех и непрекъснато развитие. Работещите системи повишават сериозно конкурентоспособността, намаляват производствените разходи, увеличават печалбата и доверието в организацията, в която са въведени. Системите за управление са приложими във всяка фирма, организация, предприятие или друга институция, която има желание да ги внедри, без значение на големината или спецификата на дейността ѝ. Обхватът, който системата за управление има в дадена фирма, се определя от предпочитанията на ръководството на конкретната организация, която желае да внедри системата.

Системите за управление на качеството включват:

1. Задачи на ръководството;
2. Система за документиране и планиране;
3. Документация за изисквания и тяхната изпълнимост;
4. Качество по време на разработка;
5. Качество по време на закупуване;
6. Обозначение на изделията и възможност за техния контрол;
7. Качество по време на производство;
8. Проверка на качеството;
9. Контрол за изпитвателните средства;
10. Коририращи мероприятия;
11. Качество при съхранение, преместване, опаковане, изпращане;
12. Документиране на качеството;
13. Вътрешнофирмен контрол на системата за поддържане на качеството;
14. Обучение;
15. Приложение на статистически методи;
16. Анализ на качеството и системите на предприеманите мерки.

Съвместните системи за управление на качеството по веригата на доставките акцентират преди всичко на:

- ✓ отношенията клиент – доставчик;
- ✓ обмена на информация;
- ✓ съвместното планиране;
- ✓ всеотранната взаимопомощ;
- ✓ координацията;
- ✓ справедливото разпределение на ефектите;
- ✓ водещата роля на организацията, която произвежда крайния продукт за клиента.

✓ ***Отношенията „клиент – доставчик”***

От голямо значение са двата основни принципа (Филева, П., Х. Тужаров, 2007):

1. Заедно създаваме, заедно печелим – нов тип отношения между доставчици и потребители. Такива отношения, планирани за продължително време и простиращи се във всички области на съвместните интереси, създават конкурентни преимущества за двойката доставчик-потребител.
2. Доставчикът на моя доставчик е и мой доставчик – непосредственият доставчик, след като се проникне от идеята “Заедно създаваме, заедно печелим”, започва кампания за въвеждане на своите доставчици в този процес. Това е

Начин за цитиране:

Кузманов, Г., Хаджиева, В., *Съвместни системи за управление на качеството по веригата на доставките*, В: Димитров, П., (ред.), Раковска, М., (ред.), Логистиката Настояще и Бъдеще, С., ИБИС, 2011, с.108-117.

изгодно за крайния потребител, тъй като качеството на получения от него продукт или услуга зависят от работата на доставчика на неговия доставчик (поддоставчик).

✓ **Координация и обмен на информация**

Фирмите, които успяват да изградят и/или да се включат в силна верига на доставки, получават съществени конкурентни предимства. Причината е, че клиенти, доставчици и фирми си обменят информация, която е по-точна и подробна в сравнение с традиционните отношения „продавач-клиент“, когато страните се разглеждат по-скоро като противници, отколкото като партньори.

Дългосрочните взаимоотношения на доверие и сътрудничество предполагат обмен на знания, който улеснява интеграцията на веригата.

Обменът на информация се осъществява на базата на съвместими информационни системи и подходяща междуфирмена организация.

От голямо значение са:

- Вътрешнофирмената координация на дейностите, осъществявани във връзка с материалните потоци, между областите на фирменото управление като логистика, производство, маркетинг, финанси, управление на човешките ресурси, изследователска и развойна дейност, информационни системи.
- Междуфирмената координация на дейностите по управление на материалните потоци във веригата.

✓ **Съвместно планиране**

Съвместното планиране се изразява в гъвкави и бързи съгласувани съвместни действия при промени на пазара и в разработката на съвместни дейности за подобряване и усъвършенстване на качеството благодарение на съвместните системи за управление на качеството по веригата на доставките.

✓ **Всестранна взаимопомощ**

Тази форма на взаимоотношения, която включва ангажимент за по-голям период от време, обмен на информация и споделяне на рисковете и ползите, се означава като партньорство. Като форма за развитие на взаимоотношения на сътрудничество между участниците във ВД то допринася за постепенното изграждане на «перфектната ВД», в която дейностите на всички участници са координирани и подчинени на една обща цел. Необходимо е изграждането на дългосрочни взаимоотношения, основани на взаимно доверие, които позволяват съвместно управление на материалните и информационните потоци, с оглед осъществяването на стратегия, съобразена с потребителя (Раковска, М., Научни трудове, Том 2/2009, УНСС).

След установяването на доверие страните разбират, че съвместните усилия водят до резултати, надвишаващи това, което отделната организация може да постигне, действайки само от гледна точка на собствените си интереси.

Управлението на взаимоотношенията определя връзките между участниците във веригата и включва изграждането на високи нива на доверие, дългосрочни договори, съвместно разрешаване на конфликти, определяне на ролите и отговорностите, подпомагане на партньорите и споделяне на рисковете и ползите от съвместно предприетите дейности.

Начин за цитиране:

Кузманов, Г., Хаджиева, В., *Съвместни системи за управление на качеството по веригата на доставките*, В: Димитров, П., (ред.), Раковска, М., (ред.), Логистиката Настояще и Бъдеще, С., ИБИС, 2011, с.108-117.

- ***Справедливо разпределение на ефектите***

Повечето компании не се тревожат за поведението на своите партньори от веригите за снабдяване. Вместо това те очакват от веригите за снабдяване да работят ефективно без чужда намеса. Компаниите често следват собствения си интерес и пренебрегват този на партньорите си и затова се представят слабо. Веригата за снабдяване работи добре само ако рисковете, цените и печалбите от бизнеса се разпределят честно в мрежата. Съдбите на всички партньори са взаимосвързани: ако фирмите работят заедно, за да служат на клиентите, те всички ще успеят. Но това може да бъде постигнато само ако стимулите са изравнени (Harvard Business Review, 2009).

- ✓ ***Водеща роля на организацията, която произвежда крайния продукт за клиента, или всички работят заедно за постигането на една цел***

Характерно е наличието на лидерство от страна на една организация във веригата, което се основава на постигането на общо виждане и мотивация.

Разбирането на Toyota за идеално (Harvard Business Review, 2009)

Като налага научните методи на всички равнища на работната сила, Toyota гарантира, че хората ще заявят ясно своите очаквания, когато тестват промените, които се планират. Но освен това се открива, че хората от компаниите, ползващи производствената система на Toyota, имат обща цел. Те разбират каква трябва да бъде идеалната производствена система и това споделено виждане ги мотивира да правят подобрения, които се простират отвъд справянето с текущите нужди на клиентите.

Когато говорят за идеалното, работниците на Toyota нямат предвид нещо философски абстрактно, а нещо конкретно, което е особено вярно за цялата компания.

Правейки хората способни и отговорни да подобрят своята работа, стандартизирайки връзките между индивидуалните клиенти и доставчици и решавайки проблемите на най-ниското ниво, правилата създават организация, която се подобрява и в същото време остава стабилна.

III. Съвместните системи за управление на качеството – източник на синергия по веригата на доставките.

Понятието „синергизъм” (от гр. „синергия” – сътрудничество, съдействие) изразява съвместно и еднородно функциониране на органи и системи. В синергетиката организацията се разглежда като отворена система, която, като се самоорганизира, влияе върху обкръжаващата среда чрез процеса на взаимна зависимост. Резултатът е динамично равновесие между организацията и обкръжаващата среда. Синергията е позитивна или негативна. Тя е позитивна, когато общият ефект от действията на членовете на групата е по-голям от сумата на техните индивидуални действия, и негативна, когато е налице социална загуба („Известия”, 3/2000, ИУ-В.).

Фирмената синергия се получава в резултат на взаимодействието на отделните части на организацията. Целта е да се увеличи ефективността на фирмата в нестабилните външни условия и тя да стане по-устойчива към икономически и други промени (Кузманов, Г., В. Хаджиева, 2010).

Правилното разработване на съвместни системи за управление на качеството допринася за синергията по веригата на доставките. Все повече организации оперират в сложни мрежи от доставчици и клиенти, чийто успех зависи пряко от лоялността и

Начин за цитиране:

Кузманов, Г., Хаджиева, В., *Съвместни системи за управление на качеството по веригата на доставките*, В: Димитров, П., (ред.), Раковска, М., (ред.), Логистиката Настояще и Бъдеще, С., ИБИС, 2011, с.108-117.

честното разпределяне на ползите, постигнати в съвместната работа. Партньорите работят заедно за постигане на общите цели, поддържайки се един друг с опита, ресурсите и знанията, които притежават, и градейки устойчиви взаимоотношения, основани на взаимно доверие, уважение и откритост. Същността на взаимноизгодните отношения с доставчиците се състои в това дадена организация и нейните доставчици да са взаимозависими и взаимноизгодните им отношения да повишават способността и на двете страни да създават стойност.

Отделните компании се стремят да участват в една или повече вериги на доставка, като изпълняват определени функции във всяка от тях. Автоматизирането на бизнес процесите и прилагането на различни техники за управление на веригата на доставки дават възможност на фирмите, вместо да концентрират усилията си само върху собствените си разходи и цените на продуктите, да работят успешно с бизнес партньорите си за снижение на общите разходи, за по-бърза реакция на направените поръчки, за минимизиране на пропуснатите ползи и за повишаване удовлетвореността на клиентите. С успешното прилагане на концепцията компаниите се стремят да подобряват обслужването на клиентите, да повишат точността на прогнозите, да намалят запасите и да съкратят времето за пускане на нови продукти на пазара (Кузманов, Г., В. Хаджиева, 2010).

IV. Основни моменти в изследването – „Състояние и проблеми на синергията по веригата на доставките” (представително проучване за фирмите в България, проведено по метода на полустандартизираното интервю в периода 23 ноември – 3 декември 2010 г., реализирани 547 интервюта със собственици и мениджъри на фирми в цялата страна – НЦИОМ).

Методика на извадката

✓ Рамка на извадката

Оформянето на рамката на извадката за българските фирми е проблемно поради факта, че в България все още не съществува интегрирана база данни за развиващите стопанска дейност фирми, а Търговският регистър е непълен и към момента са регистрирани не повече от половината фирми. Този факт създава редица затруднения, които трябва да се преодолеят, за да отговори получената извадка на научните критерии за представителност. В случая за рамка на извадката са използвани две бази данни – на „Сиела” и свързаната с нея база на „Golden Pages”. Предимството на тази база е, че в нея присъстват само проверено работещи фирми. Недостатък е, че част от фирмите присъстват с адрес по регистрация, което води до известни затруднения при намирането на такива фирми, попаднали в извадката. Общият брой на фирмите в тези бази данни е около 200 000, което по наша оценка е и броят на почти всички действащи фирми в България.

✓ Обем на извадката

Тъй като няма предварителна информация относно очаквани важни относителни дялове в популацията, обемът на извадката е оценен при допускането за 50% относителни дялове при максимална процентна грешка от около 2%. Това дава обем от 500 фирми. При очакван отказ на около 20% от фирмите извадката беше завишена с около 100 допълнителни фирми. Окончателният стартов обем беше 600 фирми.

Начин за цитиране:

Кузманов, Г., Хаджиева, В., *Съвместни системи за управление на качеството по веригата на доставките*, В: Димитров, П., (ред.), Раковска, М., (ред.), Логистиката Настояще и Бъдеще, С., ИБИС, 2011, с.108-117.

✓ ***Модел на извадката***

Поради твърде неравномерното разпределение на фирмите по местоположение и брой на наетите лица, директният прост случаен подбор не е подходящ за извличане на извадковите единици. Теорията и практиката показват, че в такава ситуация стратифицираната извадка е по-добрият избор на модел. След стратификацията случаите са избирани по случаен начин. Извадката е стратифицирана по: а) населено място и б) брой наети работници. Така приетият подход на получаване на извадката възпроизвежда разпределението на фирмите по местоположение и брой на наетите лица поради предварителната стратификация и на структурата по сектори (икономически дейности) чрез случайната схема на подбор.

V. Резултати (от изследването); изводи и препоръки.

✓ ***Ползване на оборудване от други фирми и отдаване на производствено или търговско оборудване на други фирми***

80% от интервюираните мениджъри на фирми в България посочват, че до момента не са предоставяли за ползване на други фирми свое производствено или търговско оборудване. Сред фирмите, които посочват, че не са предоставяли на други фирми да ползват тяхно оборудване, преобладават тези от сферите на търговията и транспорта. Сред предоставяните производствено и търговско оборудване за ползване на други фирми най-често се срещат компании от строителния бранш, както и такива от тежката промишленост. Свое оборудване най-често предоставят на други фирми големите компании – тези, които имат и повече служители и работници – над 50, както и фирмите работещи в големите градове. Едва една пета от мениджърите, участвали в изследването, посочват, че са ползвали при нужда производствено или търговско оборудване, предоставено им от други фирми. На близо 80% това не се е налагало. Сред ползвалите чуждо търговско или производствено оборудване преобладават фирми с предмет на дейност в сферите на строителството и туризма, както и такива, ситуирани в столицата и в малките градове на страната.

✓ ***Ползване на персонал от чужди фирми и предоставяне на собствен персонал за подпомагане на други фирми***

89% от фирмите, обхванати в настоящото изследване, не са ползвали персонал на други фирми в своята дейност. Едва 11% от интервюираните собственици и управители на фирми посочват, че подобен персонал им е бил нужен и имат опит в ползването на чужд персонал. Фирмите с предмет на дейност в сферите на строителството и туризма по-често от останалите са ползвали персонал на други фирми. Фирмите, които посочват, че са част от обща маркетингова система, също по-често от останалите са ползвали персонал на други фирми. Малко повече са фирмите, които, според данните, са подпомагали други фирми със свой персонал при нужда – 13%. Фирмите, които са подпомагали други фирми с персонал, отново са предимно от секторите строителство и туризъм. Тази практика е по-характерна за фирмите в столицата. 60% от фирмите, които са подпомагали други фирми с персонал, посочват, че в същото време не са се колебали и те да търсят подкрепа с персонал от чужди фирми при нужда.

Начин за цитиране:

Кузманов, Г., Хаджиева, В., *Съвместни системи за управление на качеството по веригата на доставките*, В: Димитров, П., (ред.), Раковска, М., (ред.), Логистиката Настояще и Бъдеще, С., ИБИС, 2011, с.108-117.

✓ ***Практики на функциониране и развитие на фирмите***

Българските фирми най-често прилагат в своята дейност следните практики:

1. коопериране с други фирми с цел получаване на по-изгодни условия от доставчиците на суровини и материали. Това посочват 16% от мениджърите на фирми. Кооперирането с подобна цел е най-характерно за фирмите, заети в строителството.
2. използване на обща складова база с други фирми (за суровини и материали, както и за готова продукция). Тази практика се прилага от 14.5% от фирмите, и то главно от столични фирми.
3. 6% посочват като практика на своите фирми използването на системи за планиране и контрол на производствения процес съвместно с доставчици или клиенти. Това е особено разпространена практика сред фирмите от тежката промишленост.
4. 5% използват съвместно с други фирми системи за управление и контрол на качеството, като тази практика е по-често срещана сред фирмите от сферата на транспорта.

✓ ***Общи инвестиции и съвместни дейности с други фирми***

87% от изследваните фирми не участват съвместно с други фирми в проекти с цел технологично развитие и усъвършенстване. Вторичният анализ показва, че най-често нямат общи проекти с други фирми заетите в сферата на търговията и леката промишленост. 6% посочват, че заедно с други фирми извършват проучвания, анализи и разработки за създаване на нови продукти и услуги. Подобна политика е характерна преди всичко за фирми от сферите на леката промишленост и строителството, както и за столичните фирми (пет пъти по-често от фирмите, които са ситуирани в провинцията). 4% развиват съвместна дейност с други фирми с цел разширяване на влиянието си чрез навлизане на нови пазари. „Най-отворени” към подобни съвместни проекти са туристическите фирми. 3% от фирмите, участвали в настоящото проучване, имат общи инвестиции с други фирми за създаване или придобиване на нови производствени мощности. Подобни практики са разпространени в строителството, както и във фирмите с персонал над 50 души. Туристическите фирми също са склонни на общи инвестиции с други фирми с цел предлагане на по-конкурентна туристическа услуга. 2.6% от мениджърите посочват, че фирмата им е инвестирала съвместно с други фирми при изграждането на прилежаща инфраструктура. Това е характерно най-често за фирми, които работят в сферата на туризма и строителството, както и за по-големи фирми с персонал от 50 до 250 души. Най-нисък е дялът на фирмите с общи инвестиции в областта на научноизследователската дейност – 1.6%. „Вкус” към подобни практики регистрираме сред фирмите с основен предмет на дейност в сферата на транспорта и строителството.

✓ ***Опит на фирмите в съвместни проекти с други фирми и организации, ориентирани към обучение и развитие на човешките ресурси***

Три четвърти от фирмите, обхванати в настоящото проучване, нямат опит в подобни практики. Това е в сила най-често за фирмите, които работят в сферата на селското стопанство, транспорта и търговията, както и за фирмите, които са ситуирани в провинцията. Без опит в съвместни проекти за обучение и развитие на човешките ресурси се оказват регистрираните като еднолични търговци малки фирми. Сред

Начин за цитиране:

Кузманов, Г., Хаджиева, В., *Съвместни системи за управление на качеството по веригата на доставките*, В: Димитров, П., (ред.), Раковска, М., (ред.), Логистиката Настояще и Бъдеще, С., ИБИС, 2011, с.108-117.

останалите фирми регистрираме равни дялове от по 11%, които посочват, че имат опит в съвместни проекти с други фирми при обучение, квалификация и преквалификация на персонала, както и при обучение на персонала на фирмите, които са преки потребители на стоките и услугите на тяхната компания. В сферите на туризма, услугите и строителството регистрираме най-много фирми, които посочват, че работят по съвместни проекти с други компании за обучение и квалификация на своите сътрудници или работници. Това е присъщо за големите фирми и особено за тези с персонал над 250 служители и работници. Обучението на персонала на фирми потребители на продуктите на дадена фирма е популярно най-вече сред компаниите, които работят в тежката промишленост, както и сред заетите в сферата на туризма и на услугите. Тази форма на обучение е по-често практикувана от фирмите, които имат седалище в София, както и от фирмите, които посочват, че функционират като част от обща маркетингова система.

✓ **Форми на съвместна дейност на фирмите в България**

Мнозинството от интервюираните мениджъри (80%) посочват, че ръководената от тях компания не извършва никакви дейности съвместно с други фирми. Най-малко склонни към коопериране са микропредприятията (регистрирани като ЕТ), заетите в сферата на селското стопанство, на търговията и на транспорта. 20% от обхванатите в изследването посочват, че се кооперират с други фирми, организации или институции. Най-често такова сътрудничество имат големите и средните предприятия, както и фирмите, извършващи дейности в сферите на тежката промишленост, строителството и туризма. Сред столичните фирми кооперирането е по-често срещано, отколкото сред останалите. Най-голямата полза за включените в обща система („верига на доставки“) предприятия е бързият обмен не само на бази данни, но и на всякакъв вид полезна информация. На такова мнение са 53% от мениджърите на фирми, извършващи съвместни дейности с други стопански субекти. Информационният обмен е предимство най-вече за работещите в сферите на транспорта, туризма и услугите. Съвместното планиране и координиране на бизнес дейности е голям плюс за 48% от фирмите, които извършват съвместни дейности с други предприятия. Това е присъщо най-вече за големите фирми, но и за фирмите, заети в сферата на туризма. За 46% от участвалите в изследването „веригата на доставки“ позволява на тяхната фирма, съвместно с други фирми, да проектира, да произвежда, да доставя и да ползва продукти и услуги. Това е характерно най-вече за средните и малките предприятия, за заетите в сферата на строителството, транспорта и туризма, както и за фирмите, базирани в София. За 56% от фирмите кооперирането по „веригата на доставки“ води до подобряване на обслужването на техните клиенти. Най-голям ефект от това отчитат средните и големите предприятия, фирмите, позиционирани в малките градове, както и заетите в сферите на транспорта, услугите, търговията и туризма. 40% от мениджърите отчитат, че кооперирането формира конкурентни предимства за фирмите им. Това се отнася най-вече за ръководителите на малки предприятия, за заетите в секторите селско стопанство, туризъм, лека промишленост и транспорт. Вследствие от коопериране с други стопански субекти 35% от фирмите са намалили разходите си. Такъв ефект отчитат предимно средните по големина и базираните в столицата предприятия, както и работещите в секторите туризъм, лека и тежка промишленост и търговия.

✓ **Оценка на ефекта от съвместното сътрудничество на фирмите**

Начин за цитиране:

Кузманов, Г., Хаджиева, В., *Съвместни системи за управление на качеството по веригата на доставките*, В: Димитров, П., (ред.), Раковска, М., (ред.), Логистиката Настояще и Бъдеще, С., ИБИС, 2011, с.108-117.

Две трети от фирмите в България (65.4%) не осъществяват съвместни дейности с други фирми в областта на маркетинга, рекламата, развиването на обща дистрибуторска мрежа и др. 72% от българските компании не си сътрудничат с други фирми по отношение на организацията и управлението на фирмените дейности. Отново фирмите, които не са част от обща маркетингова система, работещите в строителството и услугите оценяват по-ниско от другите съвместното си сътрудничество в областта на организацията и управлението на фирмените дейности. Ниска оценка на това взаимодействие поставят и малките дружества с персонал под 10 души. По-голяма част от българските фирми нямат инвестиционни проекти съвместно с други фирми (83%). Най-ниско оценяват съвместната си инвестиционна дейност фирмите, които не са част от обща маркетингова система, работещи в сферата на селското стопанство, строителството, леката и тежката промишленост.

Изводи и обобщения

Въпреки че повечето от собствениците и мениджърите на фирми, обхванати в изследването, декларират готовност да осъществяват различни форми на съвместна дейност с други стопански субекти, това следва да се разглежда по-скоро като пожелателна нагласа, отколкото като реална перспектива в близко бъдеще.

Сравнително малка част от фирмите в България развиват съвместна дейност с техни бизнес партньори. Основните фактори за това са няколко:

1. Икономическата ситуация в страната затруднява прилагането на форми за съвместна дейност.
2. Структурата на бизнеса в България, в която преобладават микропредприятия.
3. Психологията на дребния бизнесмен, която често се запазва и когато той започне да управлява корпорация.
4. Опитите за „побългаряване“ на бизнес практиките, дори и в случаите, когато става въпрос за някакъв тип съвместна дейност с мултинационални компании.

Съвместна дейност с други фирми осъществяват предимно големите и средните предприятия, както и компаниите, извършващи дейности в сферите на тежката промишленост, строителството и туризма. Участието в сдружения, съюзи или асоциации е най-масово практикуваната от фирмите в България форма на междуфирмено взаимодействие.

Внедряването на съвместни системи за управление на качеството по веригата на доставките е важна предпоставка за успеха и развитието на организациите. Правилното им разработване, функциониране и поддържане спомага за повишаване на конкурентоспособността, намаляване на производствените разходи, увеличаване на печалбата и доверието в организациите. Като източник на синергия по веригата на доставките, съвместните системи за управление на качеството увеличават ефективността на фирмата в нестабилните външни условия и тя става по-устойчива към промените в обкръжаващата я среда.

Литература

1. Благоева, С., М. Кехайова, *Вериги на доставките в българската практика*, Годишник на ИУ Варна, том 80, 2008 – Варна 2009.

Начин за цитиране:

Кузманов, Г., Хаджиева, В., *Съвместни системи за управление на качеството по веригата на доставките*, В: Димитров, П., (ред.), Раковска, М., (ред.), Логистиката Настояще и Бъдеще, С., ИБИС, 2011, с.108-117.

2. Великов, Д., *За маркетинговата синергия в каналите за дистрибуция*, „Известия”, ИУ-В., 3/2000.
3. Кузманов, Г., А. Кузманова, 2007, *Управление на качеството*, второ преработено и допълнено издание, Пловдив, изд. „АДГ” ООД.
4. Кузманов, Г., В. Хаджиева, 2011, *Синергизъм по веригата на стойността – студия*, Научни трудове, Годишник № 7, ПУ „Паисий Хилендарски”, ФИСН (под печат).
5. Кузманов, Г., В. Хаджиева, 2011, *Синергизъм по веригата на стойността*, IV Национална научна конференция 2011 за студенти, докторанти и млади учени, ТУ – София, филиал Пловдив (под печат).
6. Кузманов, Г., В. Хаджиева, 2010, *Съвременни форми на фирмена синергия*, VII научна конференция "Мениджмънт и предприемачество", ТУ – София, филиал Пловдив.
7. НЦИОМ – Национален център за изучаване на общественото мнение – *„Изучаване на практики на междуфирмени дейности с цел постигане на по-добър ефект и по-висока конкурентоспособност”*.
8. Програма „Активни услуги на пазара на труда”, *Управление веригата на доставките*, Учебно помагало.
9. Раковска, М., 2009, *Теоретични аспекти на управлението на веригата на доставките*, Научни трудове, УНСС, Том 2.
10. Раковска, М. *Управление на веригата на доставките – фактор за конкурентоспособността*, <http://www.jptactis.com/Archives/jpt605/rakovska.htm>.
11. Стаменова, В., 2007, *Търговски и логистични вериги като форми на коопериране в кооперативния бизнес*, Икономически алтернативи, УНСС, брой 4(81).
12. Тужаров, Хр., *Информатизация на бизнеса*, <http://tuj.asenevtsi.com/index.htm>, септември, 2009.
13. Филева, П., Х. Тужаров, 2007, *Тотално управление на качеството или новата философия на бизнеса*, Книгоиздателство „Асеневици”.
14. Harvard Business Review, 2009, *Управление на веригата за снабдяване*, София.
15. TUV NORD Akademie – Семинари, обучения, тренинги: *Семинар „Мениджър на системи за управление на качеството”*.
16. Регал – издание за бизнеса с бързооборотни стоки, *Системите за управление на качеството – глобално предизвикателство; Успешната верига на доставки стопява дестанцията; Как се управлява верига за доставки*, <http://www.regal.bg/>.
17. *Анализ на вътрешнофирмената среда*, <http://www.smarketing.org/>.