

LOGISTICAL SERVICE OF CLIENTS AS A SYSTEM

Vanya Banabakova

National Military University „Vasil Levski” – Veliko Turnovo, Bulgaria v.banabakova@abv.bg

Maria Ilcheva

National Military University „Vasil Levski” – Veliko Turnovo, Bulgaria, mkilcheva@abv.bg

Abstract: With the development of the market relations the opportunities for clients to receive a better service are increasing. As a result of this their expectations for the level of service are increasing too. The logistical service of clients is the final phase of the chain from logistical activities and a result of their effective functioning. This is an important element of the marketing-mix of the organization as it provides the real access of products to the clients and in this way it directly reflects on the logistical cost, on the profit and profitability.

The policy related with the logistical service appears to be part of the general organizational policy of clients' relations, but it is specifically addressing the implementation of logistical activities according to the clients' requirements.

The logistical service of clients as an aggregation of elements and activates should be viewed as a system, which requires the application of a system approach, system analyses and situational approach.

The system of logistical service is built upon concrete elements which are mutually related and correlate to each other in order to achieve the concrete objective of the whole system, as a result of which if needed the elements can be replaced in order to optimize the functions of the whole system. The main objective of this system is the delivery of products and services to a specific place, in the required quantity and range, in maximum readiness for productive or personal consumption, with an optimal level of cost and level of logistical service, which directly corresponds to clients requirements.

The system for logistical service possesses some specific characteristics which are defined on the basis of its features which are also following the features of the whole logistical service. These features are an ultimate reflection of the four main features of every system such as – integrity and divisibility, presence of specific relations, organization and interactivity.

The system for logistical service of clients includes the following sub-systems: sub-system “Logistical technologies, informationally managed systems and informational provision”, sub-system “Level of logistical service”, sub-system “Marketing policy of clients' relations” and sub-system “Assessment and optimization of logistical service”. The sub-systems are mutually related and mutually determined and should function as an inter-relation while follow the overall aim of the system for logistical service of clients.

The objective of the current paper is to analyses the logistical service as a system in order to identify the features of the system and on this basis to determine its sub-systems.

Keywords: logistical service, system for logistical service, features of the system

ЛОГИСТИЧНОТО ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИТЕ КАТО СИСТЕМА

Ваня Куздова Банабакова

Национален военен университет „Васил Левски”, Велико Търново, e-mail: v.banabakova@abv.bg

Мария Кирилова Илчева

Национален военен университет „Васил Левски”, Велико Търново, e-mail: mkilcheva@abv.bg

Абстракт: С развитието на пазарните отношения възможностите на потребителите за избор на по-добро обслужване се увеличават. В резултат на това се повишават и техните изисквания към равнището на обслужване.

Логистичното обслужването на клиентите се явява крайна фаза на веригата от логистични дейности и резултат на тяхното успешно функциониране. То е важен елемент на маркетинг-микса на организацията, тъй като осигурява реалното достигане на продуктите до клиентите и по такъв начин пряко влияе на логистичните разходи, на печалбата и рентабилността.

Политиката, свързана с логистичното обслужване се явява част от общата организационна политика по обслужване на клиентите, но тя е тясно насочена към изпълнение на логистичните дейности, съобразно потребителските изисквания.

Логистичното обслужване на клиентите като съвкупност от елементи и дейности следва да се разглежда като система, което налага към него да се прилагат системния подход, системния анализ и ситуационния подход.

Системата на логистичното обслужване се изгражда от конкретни елементи, което са взаимно обвързани и непосредствено си взаимодействат за достигане на конкретната цел на системата, вследствие на което при необходимост могат да се предприемат действия за оптимизиране на дейността на цялата система. Основната цел на тази система е доставката на стоки и услуги на зададеното място, в необходимото количество и асортимент, максимално подготвени за производствено или лично потребление, при оптимално равнище на разходите и ниво на логистично обслужване, съобразено с изискванията на клиентите.

Системата на логистичното обслужване притежава редица специфични характеристики, които се открояват на основата на нейните свойства, които от своя страна следват свойствата на общата логистична система. Тези свойства се явяват непосредствено проявление на четирите основни свойства на всяка система, а именно – цялост и делимост; наличие на специфични връзки; организираност и интегративност.

Системата за логистично обслужване на клиентите да включва следните подсистеми: подсистема „Логистични технологии, информационно управляващи системи и информационно осигуряване“, подсистема „Равнища на логистичното обслужване“, подсистема „Маркетингова политика на взаимоотношенията с клиентите“, и подсистема „Оценка и оптимизиране на логистичното обслужване.“

Подсистемите са взаимосвързани и взаимнообусловени и следва да функционират в синхрон като следват общата цел на системата на логистичното обслужване на клиентите.

Целта на настоящата разработка е да се анализира логистичното обслужване като система, да се открият свойствата на системата и на тази основа да се изведат нейните подсистеми.

Ключови думи: логистично обслужване, система за логистично обслужване, свойства на системата.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

С развитието на пазарните отношения възможностите на потребителите за избор на по-добро обслужване се увеличават. В резултат на това се повишават и техните изисквания към равнището на обслужване. Други причини за това са: разширяването на номенклатурата и асортимента на произвежданата продукция; увеличаването на броя на ефективните логистични операции в снабдяването и пласмента; усложняването на планирането в производството; сериозната конкуренция в транспорта и разширяването на услугите, предлагани от логистичните посредници и други.

Логистичното обслужването на клиентите се явява крайна фаза на веригата от логистични дейности и резултат на тяхното успешно функциониране. То е важен елемент на маркетинг-микса на организацията, тъй като осигурява реалното достигане на продуктите до клиентите и по такъв начин пряко влияе на логистичните разходи, на печалбата и рентабилността. Логистичното обслужване на клиентите може да се разглежда като дейност, която обхваща комплекс от операции и действия като приемане, подготовка и изпълнение на поръчките на клиентите, оформяне на документите по приемане и предаване на собствеността, реагиране на рекламации на клиентите, оказване на следпродажбени услуги. Като равнище, обслужването на клиентите е критерий за резултата от изпълнението на логистичните дейности. [1]

Политиката, свързана с логистичното обслужване се явява част от общата организационна политика по обслужване на клиентите, но тя е тясно насочена към изпълнение на логистичните дейности, съобразно потребителските изисквания.

Постигането на високо равнище на логистично обслужване на клиентите за организацията означава повече продажби, по-ефективно използване на материалната база, оборудването и труда на работниците, относително по-ниски разходи и по-голяма печалба. Добре обслужваните клиенти редовно купуват и привличат нови клиенти, а това са потенциално по-големи продажби и доходи от тях. В този смисъл обслужването на клиентите може да повлияе на търсенето. Спечелването на доверието на клиентите пряко се отразява на регулярността и ръста на продажбите, на рекламната дейност, на цените, дохода, разходите и

печалбата. Ето защо постигането на високо равнище на обслужване на клиентите е предпоставка за финансовия успех на организацията за дълъг период от време.

Логистичното обслужване на клиентите като съвкупност от елементи и дейности следва да се разглежда като система, което налага към него да се прилагат системния подход, системния анализ и ситуационния подход.

Целта на настоящата разработка е да се анализира логистичното обслужване като система, да се открият свойствата на системата и на тази основа да се изведат нейните подсистеми.

2. СЪЩНОСТ И ОСОБЕНОСТИ НА ЛОГИСТИЧНОТО ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИТЕ КАТО СИСТЕМА.

По наше мнение е целесъобразно тълкуването на логистичното обслужване на клиентите като система да бъде в широк и тесен смисъл.

В широк смисъл то се явява подсистема на цялостната организационна логистична система, която може да се дефинира като относително устойчива съвкупност от звена (структурни и/или функционални подразделения на организацията, а така също доставчици, клиенти и логистични посредници), които са взаимно свързани и обединени от единно управление на логистичния процес за реализация на организационната стратегия.[2]

В тесен смисъл логистичното обслужване на клиентите следва да се разглежда като система, включваща от своя страна отделни подсистеми, звена и съответните им елементи.

Системата на логистичното обслужване се изгражда от конкретни елементи, което са взаимно обвързани и непосредствено си взаимодействат за достигане на конкретната цел на системата, вследствие на което при необходимост могат да се предприемат действия за оптимизиране на дейността на цялата система. Основната цел на тази система е доставката на стоки и услуги на зададеното място, в необходимото количество и асортимент, максимално подготвени за производствено или лично потребление, при оптимално равнище на разходите и ниво на логистично обслужване, съобразено с изискванията на клиентите.

Основните звена на системата на логистичното обслужване са организационно разпръснати, но тяхната дейност е насочена към неговото ефективно функциониране. В този смисъл основните звена на системата на логистичното обслужване са: маркетинговия отдел, логистичния отдел, финансовия отдел, правния отдел, складовете, транспорта, информационното осигуряване, техническото осигуряване на товаро-разтоварните работи, продажбения отдел и други с техния специализиран персонал и организационни и финансови възможности. Всички те са взаимно свързани и координирани, в резултат на което в определена последователност във времето и пространството изпълняват конкретни логистични функции и операции, което обективно ги подрежда в логистична верига за обслужване на клиентите. Координираността, последователността и подредеността се установяват целенасочено в съответствие с технологичната последователност на логистичните дейности за конкретна организация, която от своя страна администрира логистичния процес, чрез създадено за тази цел специализирано звено – система за администриране.

Взаимните връзки и координацията на последователно осъществяваните логистични функции и операции в пространството и времето, между отделните самостоятелни стопански субекти (производствени, транспортни, спедиторски, търговски, дистрибуторски и други организации), от една страна, и на равнището на конкретната организация, от друга страна се реализират с различни средства и механизми и по различен начин. **В първия случай** връзките се основават на система от договори между организациите и се регламентират от тях, а логистичната координация е междуорганизационна, което се изразява в съгласуване на действията на организацията, на доставчиците, клиентите и логистичните посредници в системата на логистичното обслужване за достигане на нейните цели. **Във втория случай** връзките се основават на организационно-функционалната структура на организацията, на установената административна подчиненост и субординация, а логистичната координация е многофункционална, което се изразява в съгласуване на дейността на структурните организационни звена при конфликти или кръстосване на функции по основните функционални логистични области в цялостния управленски процес. [3]

Системата на логистичното обслужване притежава редица специфични характеристики, които се открояват на основата на нейните свойства, които от своя страна следват свойствата на общата логистична система. [4]

Тези свойства се явяват непосредствено проявление на четирите основни свойства на всяка система, а именно – цялост и делимост; наличие на специфични връзки; организираност и интегративност.

Като **специфични свойства** на системата на логистичното обслужване на клиентите можем да откروим:

Единство и разчленимост. Това свойство характеризира системата на логистичното обслужване като хармонична композиция и органична съвкупност от множество звена и елементи, които формират единен комплекс със специфични цели и задачи, тъй като са в непосредствени връзки и пряко взаимодействат помежду си. Едновременно с това, системата на логистичното обслужване може да бъде декомпозирана на комплекси, подсистеми, звена и елементи, заемащи точно определено място в нея и изпълняващи координирано точно определени функции и задачи в рамките на логистичния процес. Декомпозирането може да се осъществява по различни начини, в зависимост от вида на системата на логистичното обслужване, както и от общите цели, интереси и желани крайни резултати на участниците в системата.

Цялостност. Тя се явява способността на системата на логистичното обслужване като цяло да реализира зададената целева функция, което не може да бъде осигурено от нито едно от звената поотделно.

Сложност. В повечето случаи системите на логистичното обслужване са големи и разгърнати в пространството като включват в себе си голям брой звена. Заедно с това, обаче те се характеризират и с многофакторност на взаимодействията, разнообразие на реализираните функции, разгърнатата организационна и функционална структура, въздействие на множество стохастични фактори на външната среда и други. Вследствие на това системата на логистичното обслужване се оказва със значителна сложност в сравнение с много други бизнес системи.

Йерархичност. В системите на логистичното обслужване съществува ясно изразена субординация и съподчиненост не само между по-ниско и по-високо стоящи в йерархията звена, но и по отношение на координираната в пространството и времето последователност в осъществяването на комплекса от логистични функции и операции. Ето защо, именно йерархичността, постигана в повечето от случаите доброволно и на договорна основа, осигурява необходимата технологична последователност на дейностите по придвижването на материалните потоци и съпътстващите ги информационни потоци.

Структурност. Системите на логистичното обслужване следва да бъдат структурирани по определен начин. От една страна, включените в нея звена се обвързват в конкретни логистични вериги, канали и мрежи, с което се изгражда мрежовата й структура. От друга страна, за управление на логистичното обслужване конкретната организация следва да създаде специализирано звено за администриране на системата и се изгражда определена организационна структура. От трета страна, за ефективното функциониране на системата се налага точно и недвусмислено дефиниране и разпределение на функциите между звената на системата на логистичното обслужване, с което се изгражда функционалната й структура, обособяват се ясно разграничени функционални подсистеми и функционално се специализират, включените в системата субекти. Наличието на това свойство гарантира координираността на действията в системата и недопускане на конфликти, чрез дублиране и кръстосване на функции и дейности.

Наличие на специфични връзки. Целта е с това свойство да се осигури единство на системата на логистичното обслужване и да се гарантира нейния интегритет. Връзките между нейните звена са много по-значими, здрави и трайни, отколкото със звена извън системата. Освен това, те могат да бъдат, както на организационна основа, така и на технологична основа като са ясно дефинирани и регламентирани.

Организираност. На основата на това свойство се установява специфична подреденост в пространството и времето на взаимовръзките между звената и елементите на системата на логистичното обслужване. Именно с това свойство съвкупността от конкретни звена се превръща в единна система и се гарантира, че всяко организиращо въздействие върху отделното звено ще се реализира в системата като цяло. Подредеността и съподчинеността на връзките в системата на логистичното обслужване се определя основно от маршрута и времето на придвижване на материалния поток, както и от необходимата технологична последователност в реализацията на маркетинговите и логистични функции и операции по място и време, съгласуваното изпълнение на които като краен резултат следва да бъде осигурено.

Интегративност. Това свойство характеризира системата на логистичното обслужване не само като единно цяло, но и налага факта, че това цяло притежава нови качества и възможности, които са несвойствени за нито едно от съставните звена поотделно. То се явява способността да се доставят необходимите продукти и услуги на необходимото място, в необходимото време и необходимото количество с минимални разходи.

Адаптивност. Системата на логистичното обслужване е с развити входящи и изходящи връзки с околната среда, която в пазарни условия е особено динамична и с висока степен на неопределеност. Това свойство осигурява на системата уникални възможности незабавно и адекватно да реагира и да се адаптира към непрекъснато изменящите се условия на външната среда – изменения в търсенето, непредвидени откази на определени технически средства и други.

Разгледаните свойства на системата на логистично обслужване са единия аспект на нейното характеризирание, другият аспект е нейната структура. В този смисъл е целесъобразно да обособим две нейни **структури**, а именно – функционална и мрежова.¹¹

Функционалната структура налага структурирането на системата на логистичното обслужване от гледна точка на функциите на нейните подсистеми, звена и елементи. Както вече подчертахме, системата на логистичното обслужване е със сложна и разгърната вътрешна структура. Целенасоченото ѝ установяване и поддържане осигурява координиране на дейностите на съставните ѝ звена, недопускане на конфликти от дублиране и кръстосване на функции и дейности, както и ефективност на всички участници. Решаващо място и роля в общата структура на системата на логистичното обслужване се възлага на **функционалната структура**, тъй като при формирането на логистичната мрежа (изграждане на **мрежова структура на системата**) се подбират и включват конкретни звена с точно определени функции и специализация.

От функционална гледна точка системата на логистично обслужване се декомпозира на три йерархични равнища – подсистеми, звена и елементи. В този смисъл функционалната и мрежовата структура на системата на логистичното обслужване са органически свързани и се преплитат. Основната причина е, че подобрите звена със съответните функции, обвързани в определен ред и порядък формират, както логистичната мрежа, така и съответните логистични подсистеми.

Ето защо, звеното се налага като основна градивна структурна единица и в двата случая. То се явява организационно, икономическо и функционално обособено в логистичната мрежа и в логистичната подсистема, не подлежи на по-нататъшно разчленяване в рамките на поставената задача по синтеза и анализа на системата на логистично обслужване и притежава локална целева функция. На практика звеното е относително самостоятелно подразделение в организацията в структурно и функционално отношение, проявяващо се като едно цяло в рамките на системата на логистичното обслужване, нейните подсистеми, както и в логистичната мрежа. Като звена на системата на логистичното обслужване се проявяват, както вече споменахме маркетинговия отдел, логистичния отдел, финансовия отдел, правния отдел, складовете, транспорта, информационното осигуряване, техническото осигуряване на товаро-разтоварните работи, продажбения отдел и други. Между тях, в съответствие със специализацията им, се разпределят за изпълнение конкретните функции.

Заедно с това следва да се отчита, че голяма част от звената на системата на логистично обслужване са сами по себе си сложни съвкупности от субекти и обекти на управление, със свои организационно-функционални структури на управление и локални критерии за оптимално функциониране, които могат и да не съвпадат с главната цел на системата на логистично обслужване. Това значително усложнява администрирането на системата на логистичното обслужване и налага динамичното развитие на ефективен логистичен мениджмънт.

Звеното на системата на логистичното обслужване само по себе си е достатъчно голяма и със своя вътрешна структура единица. В този смисъл от позициите на функционалната структура може да се твърди, че звеното се разпада на отделни елементи, които се явяват най-малките и неделими по-нататък структурни единици на конкретната система на логистично обслужване в рамките на поставената задача по нейното администриране и проектиране. Например като елемент на дадена система на логистично обслужване може да се възприеме обособен участък за комплектоване на заявки в конкретен склад на организацията. Очевидно е, че с разграничаването на елементите не само се изчерпва най-ниското равнище на декомпозиция на системата на логистичното обслужване, но се решават и важни задачи като: ясно обособяване на конкретни логистични операции или комплекс от операции; оптимизиране използването на ресурсите; повишаване на ефективността на логистичните и маркетинговите дейности; автоматизиране на управлението; изграждане на информационен модел на организацията и неговите структурни

¹¹ Функционалната и мрежова структура на системата на логистично обслужване са разгледани на основата на структурите на логистичната система по Благоев, Бл. Цит. съч. стр. 60-74.

подразделения; прикрепване изпълнението на определени операции към конкретен изпълнител или техническо устройство; планиране, мониторинг и контролинг.

От функционална гледна точка звената на системата на логистичното обслужване на конкретната организация видимо се групират и ясно се обособяват във функционални подсистеми. От своя страна, всички подсистеми на системата на логистичното обслужване на организацията могат да се обединят в два комплекса – функционален и осигуряващ. В подсистемите от функционалния комплекс непосредствено се управляват основните логистични функции и операции (обработка на поръчките, организиране на доставките, транспортиране, складиране, товарообработка, опаковка, формиране и управление на запаси, комплектровка на продуктите, съобразно изискванията на клиента и други) в процеса на реализация на продуктите и услугите, а в осигуряващия комплекс се осъществява организационно икономическата, маркетинговата, правна, финансова, информационна, компютърна, екологична и друга поддръжка на логистичното обслужване.

Мрежовата структура на системата на логистичното обслужване изисква разглеждането на системата като съвкупност от логистична мрежа и съответна система за нейното администриране. В този смисъл е целесъобразно логистичната мрежа да се разглежда като основа на системата на логистичното обслужване. Едновременно с това следва да се отчитат и редица важни **условия**, определящи тяхното ефективно функциониране:

- За реализация на функциите и операциите всяко логистично звено включва в мрежата отделни свои елементи – складове, транспортни средства, товаро-разтоварно оборудване, комуникационни средства, както и специализиран персонал, които формират материалната основа на логистичната мрежа.

- Звената се обвързват помежду си за формиране и придвижване на съответните материални и съпътстващите ги информационни потоци с цел изпълнение на конкретни заявки на клиента, което от своя страна налага виждането, че обективна предпоставка за обвързването на отделните звена в логистичната мрежа са заявките на клиентите.

- Последователно организираните и реализирани в пространството и времето преки връзки между линейно обвързаните логистични звена за изпълнение на конкретни заявки, обективно ги подрежда в логистични вериги, които от своя страна се включват в логистични канали. Възможно е отделните звена да участват с различни свои елементи в повече от една логистична верига.

- Логистичните вериги и логистичните канали са части от логистичната мрежа като в съвкупността си формират мрежовата структура на системата на логистичното обслужване.

- Еднозначно се очертава йерархичната последователност: система на логистичното обслужване и нейните подсистеми – логистична мрежа – логистичен канал – логистична верига, с обединяващ елемент звената на системата на логистичното обслужване.

- Проектирането на логистичната мрежа се превръща в първична и приоритетна задача на логистичния мениджмънт, заедно с което следва да бъде изградена и адекватна система за нейното администриране.

Всичко това налага извода, че логистичната мрежа на организацията включва пълното множество от звена, между които има установени взаимовръзки по повод на основния и съпътстващите го потоци в рамките на проектираната система на логистичното обслужване. Това е пълната съвкупност от обвързаните с организацията и помежду си в логистични вериги и логистични канали звена, които осигуряват изпълнението на всички логистични функции и операции по придвижването на материалните и съпътстващите ги информационни потоци за изпълнение на заявките на клиентите.

3. ПОДСИСТЕМИ НА СИСТЕМАТА НА ЛОГИСТИЧНОТО ОБСЛУЖВАНЕ

Целесъобразно е, по наше мнение системата за логистично обслужване на клиентите да включва следните подсистеми:[5]

На първо място, подсистема „Логистични технологии, информационно управляващи системи и информационно осигуряване“. Тази подсистема включва избора, внедряването и поддържането на подходящи логистични технологии и информационно управляващи системи с цел подобряване на логистичното обслужване на клиентите. В подсистемата се включва и организацията на цялостния информационен процес, осигуряващ логистичното обслужване, което следва да води до повишаване на неговата ефективност.

На второ място, подсистема „Равнища на логистичното обслужване“. Тази подсистема включва: проучване на пазара и изискванията на клиентите; разработване на стратегии и програми за логистично обслужване; разработване на стандарти за логистично обслужване; определяне на равнищата на обслужване, съобразно изискванията на целевите клиенти; анализ на зависимостта - разходи за логистично обслужване, равнища на обслужване и обем продажби; оценка на потребителската удовлетвореност; целенасочена рекламна политика за привличане на клиентите.

На трето място, подсистема „Маркетингова политика на взаимоотношенията с клиентите“. Подсистемата включва: осмисляне на взаимоотношенията с клиентите; приложение на систематичния подход, икономическия и индивидуализирания подход към взаимоотношенията с клиента; разработване на стратегии в маркетинга на взаимоотношенията с клиентите; оценка на риска и изгодите при взаимоотношенията с клиентите.

На четвърто място, подсистема „Оценка и оптимизиране на логистичното обслужване. Подсистемата включва: разработване на система от критерии за оценка на ефективността на логистичното обслужване – икономически и социални; приложение на методи за оптимизиране на логистичното обслужване на основата на определени критерии (време, разходи).

Представените подсистеми са взаимосвързани и взаимнообусловени и следва да функционират в синхрон като следват общата цел на системата на логистичното обслужване на клиентите.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

➤ Логистичното обслужване на клиентите като съвкупност от елементи и дейности следва да се разглежда като система, което налага към него да се прилага системния подход и системния анализ. Основните подсистеми на системата за логистично обслужване са: подсистема „Логистични технологии, информационно управляващи системи и информационно осигуряване“; подсистема „Равнища на логистичното обслужване“; подсистема „Маркетингова политика на взаимоотношенията с клиентите“; подсистема „Оценка и оптимизиране на логистичното обслужване. Тези подсистеми са взаимосвързани и взаимнообусловени и следва да функционират в синхрон като следват общата цел на системата на логистичното обслужване на клиентите.

➤ Значението на логистичното обслужване се проявява в резултат на това, че става все по-трудно конкуренцията между предприятията да се основава само на търговската марка, фирмения имидж и маркетинговите инструменти. Наблюдава се и все по-силно сближение на технологиите, използвани за производство на определен тип продукти. Поради това не е възможно да се постигне ефективна дългосрочна конкурентноспособност единствено и само въз основа на разнообразяване на продуктите и маркетинговите средства. Ето защо, е необходимо да се търси диференциране, чрез средства, различни от производствената технология. За тази цел много предприятия намират в логистичното обслужване средство за изграждане на конкурентни предимства.

➤ Фирмите, които вярват, че основен продукт на всяка организация е обслужването на клиентите разбират и стратегическото значение на логистиката в този процес. Техният успех в настоящите условия зависи от това да възприемат целенасочен и систематичен подход към пазара, внимателно да обмислят своите приоритети и да управляват ресурсите си възможно най-ефективно.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Василева, Л. и кол. Дистрибуционна политика. Физическа дистрибуция и логистика. Част 2, изд. Тракия-М. С. 2002, стр. 283.
- [2] Благоев, Бл. И кол. Цит. съч. стр.52. Определението за логистична система е по Сергеева, В. Корпоративна логистика. 300 отговора на въпроси професионалов. ИНФРА-М, Москва, 2004, стр. 28.
- [3] Благоев, Бл. Пак там. стр. 53-54.
- [4] Благоев, Бл. Цит. съч. стр. 57-59.
- [5] Банабакова, В. Логистичното обслужване на клиентите като източник на конкурентно предимство. ИК при НВУ Васил Левски, Велико Търново, 2013, стр. 200-201.

