

FRI-2B.412-1-EM1-05

EMPIRICAL ASPECTS OF LOGISTICS PERFORMANCE ⁵

Andrey Runchev, PhD student

Department of Economics and Management,
Burgas State University Prof. Dr. Asen Zlatarov, Bulgaria
Tel.: 0889 697 007
E-mail: runchev@yahoo.co.uk

Assoc. Prof. Adile Dimitrova, PhD

Department of Economics and Management,
Burgas State University Prof. Dr. Asen Zlatarov, Bulgaria
Tel.: 0889 697 007
E-mail: adilledimitrova@abv.bg

Abstract: *In the face of ever-increasing competition and dynamic market conditions, logistics is seen as a strategic tool for achieving competitiveness, profitability and customer satisfaction by integrating the flows of materials, information and services throughout the supply chain. The main objective of this article is to analyze the theoretical aspects of the concept of logistics performance, as well as the main approaches and indicators for assessing its efficiency and effectiveness based on a literature review of theoretical and empirical research. The article examines the theoretical aspects of the concept of performance, as well as the aspects and indicators for assessing logistics efficiency and effectiveness.*

Keywords: *Logistics performance, Logistics effectiveness, Logistics efficiency, Logistics KPI.*

JEL Codes: D21, D23, L21, L21, L25

ВЪВЕДЕНИЕ

В условията на непрекъснато нарастваща конкуренция и динамични пазарни условия логистиката се утвърждава като ключов фактор за постигане на устойчиво конкурентно предимство. Тя вече не се разглежда единствено като оперативна функция, свързана с изпълнение на характерните логистични дейности, а като стратегически инструмент за постигане на конкурентоспособност, рентабилност и удовлетвореност на клиентите чрез интегриране на потоците от материали, информация и услуги в цялата верига на доставки. В тази връзка представянето на логистиката се превръща във важно условие за представянето на организациите, тъй като от него зависи способността им да удовлетворяват клиентските изисквания, да оптимизират разходите и да реагират гъвкаво на пазарните промени.

Изследването на представянето на логистиката изисква, както теоретично осмисляне на концепцията, така и обобщаване на практическите подходи за неговото измерване и оценка. Теоретичните аспекти обхващат дефинирането на понятието „представяне“ в логистичен контекст и идентифицирането на неговите измерения. От друга страна, емпиричните аспекти се фокусират върху конкретните показатели и методи за измерване на представянето на логистиката в неговите две измерения ефективност и ефикасност.

Основна цел на настоящата статия е да се обобщят теоретичните основи на концепцията за представяне на логистиката, както и да се анализират основните подходи и показатели за оценка на нейната ефикасност и ефективност. Основна задача на проучването е да се очертаят практически насоки за подобряване на логистичните резултати и постигане на по-висока конкурентоспособност на организациите като се съчетаят теоретични анализи и емпирични наблюдения.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Теоретични аспекти на концепцията за представянето

В литературата съществуват много изследвания и различни дефиниции за същността на концепцията за представянето поради нейния субективен характер. Според Didier (Didier, 2002)

⁵ Докладът е представен на научна сесия на 24 октомври 2025 в секция ИКОНОМИКА И МЕНИДЖМЪНТ с оригинално заглавие на български език: ЕМПИРИЧНИ АСПЕКТИ НА ПРЕДСТАВЯНЕТО НА ЛОГИСТИКАТА.

представянето не е просто констатация на резултат, а по-скоро ефект от сравнение между резултата и целта. Според нас тази теза съвпада с разбирането на представянето в аспекта ефикасност. Според Lebas (Lebas, 1995) представянето е ориентирано към бъдещето и един бизнес е „успешен“ когато ще постигне целите, поставени от управлението, а не когато ги е постигнал. Тук също дефиницията включва аспекта ефикасност на понятието представяне. Според Whooley (Whooley, 1996) представянето не е обективна реалност, която чака да бъде измерена и оценена, а социално конструирана реалност, съществуваща в съзнанието на хората. Според автора, представянето включва компоненти, продукти, последствия и въздействие и може да бъде свързано също с понятията икономичност, ефикасност, ефективност, разходна ефективност или справедливост. Последните двама автора разглеждат представянето като субективна и интерпретативна категория, свързана също с разходните аспекти, което подчертава двойствения характер на концепцията.

Според Rolstadas (Rolstadas, 1998) представянето на организационната система е комплексно понятие, включващо седем критерия за представяне: ефективност, ефикасност, качество, производителност, качество на работата, иновации и рентабилност, които могат да се разглеждат като цели на представянето. Друг автор откроява три приоритета при управление на представянето (Folan и др., 2007): Първо, представянето трябва да се анализира от всяко предприятие в рамките на средата, в която то реши да оперира. Второ, представянето винаги е свързано с една или няколко цели, поставени от предприятието, чието представяне се анализира. Трето, представянето се отнася до присъщи и разпознаваеми характеристики.

Според Neely (Neely, 2007) представянето трябва да се разглежда като измерване на ефикасността и ефективността на действията, което може да е, както качествено, така и количествено. Kane (Kane, 1996) твърди, че представянето е „нещо, което човек оставя след себе си и което съществува извън посочената цел“. Представянето се определя на ниво индивид в организацията или на организационно ниво и се възприема като разбиране на постигнатите резултати.

Bernadin (Bernadin и др., 1995) посочва, че „представянето трябва да се определя като сума от ефектите от работата, защото те осигуряват най-силна връзка със стратегическите цели на организацията, удовлетвореността на клиента и икономическия принос“. Представянето трябва да отчита, както вложените усилия, така и резултатите от вложените усилия. По-изчерпателно определение за представянето е дадено от Brumbach (Brumbach, 1988): „Представянето означава, както поведение, така и резултати. Поведението произтича от изпълнителя и превръща изпълнението на абстрактна концепция в конкретно действие.“

Според тезата на Lorrino (Lorrino, 1997) „Представянето в предприятието е това, което допринася за подобряване на съотношението разходи-стойност, а не само това, което помага за намаляване на разходите или увеличаване на стойността“. Обобщавайки, една компания се представя добре, когато е ефективна, т.е. има способност да създава икономическа добавена стойност след възмездяването на всички фактори, включително собствения капитал и когато е ефикасна и постига стратегическите си цели.

Bourguignon (Bourguignon, 1997) дефинира три основни значения на понятието представяне: успех - представянето не съществува само по себе си, то варира в зависимост от демонстрирания „успех“ на бизнеса или участниците; резултат от действие - стойност, чието измерване се разбира като оценка на постигнатите резултати в хода на процес, дейност; действие – разглежда се като процес, а не резултат, който се случва в определен момент. Според това определение изпълнението на всяка цел включва достигане на определено ниво на представяне и то може да се установи само когато са достигнати поставените цели.

От направеното изследване може да се обобщи, че концепцията за представянето съдържа две базови концепции – концепцията за ефикасност (Effectiveness) и концепцията за ефективност (Efficiency). Те могат да се разглеждат като две основни измерения за описание на представянето на организациите, както и на логистиката като една от техните основни функции. Първото измерение описва постигнатите резултати и се измерва със степента на тяхното съответствие с поставените цели. Второто измерение отразява количеството ресурси, които са използвани за получаване на съответните резултати и се измерва със отношението между изхода - постигнатите резултати и входа - изразходваните ресурси.

2. Аспекти на оценката на представянето на логистиката

Изхождайки от изводите от направения анализ на концепцията за представянето, можем да изведем, че логистичното представяне се отнася до ефективността и ефикасността на логистичните дейности при управлението на потока от стоки, услуги и информация през цялата верига на доставки с цел задоволяване на нуждите на клиентите. Множество проучвания установяват, че логистиката оказва сериозно влияние върху постигането на стратегическите цели на организацията (Stank и др., 2005) и носи значителни ползи за клиентите поради което измерването на представянето на логистиката се разглежда като дейност с висок приоритет в рамките на организацията (Griffis и др. 2007).

Според проведените проучвания за измерване на логистичната ефективност се използват най-често традиционните показатели, разделени на „твърди“ показатели в категориите обслужване (напр. времетраене на цикъл на поръчката или дял на изпълнените поръчки), разходи и възвръщаемост на активите или инвестициите (Brewer, Speh, 2000) и меки показатели, като например възприятия на мениджърите за удовлетвореността и лоялността на клиентите (Holmberg, 2000). Други автори твърдят, че показателите за логистично представяне трябва да бъдат свързани с корпоративната стратегия (Zacharia, Mentzer, 2004) и по-конкретно да включват перспективата клиенти (Brewer, Speh, 2000).

Обобщавайки проучванията в областта на логистичното представяне Mentzer и Konrad (Mentzer, Konrad, 1991) дефинират представянето на логистиката като ефективност и ефикасност при извършване на логистичните дейности. Други автори (Smith, 2000; Bobbitt, 2004) предлагат разширение на това определение като се добави логистичната диференциация. Според тях стойността, която клиентите получават от логистичните дейности, служи и като индикатор за логистично представяне и че превъзходството в логистичното представяне изисква превъзходство в сравнение с конкурентите (т.е. диференциация). Ние не можем да се съгласим с тезата на тази група автори, тъй като считаме, че диференциацията и лидерството в разходите са стратегии за постигане на стратегическите цели на организацията. След като стратегията бъде избрана, основна задача на фирмените функции като маркетинг, операции, логистика и др. е да съдействат за нейното изпълнение. Успешното изпълнение на стратегията на диференциация или лидерство в разходите чрез фирмените функции е предиктор на представянето на организацията. От друга страна представянето на логистиката зависи от нейното съдействие за изпълнението на избраната стратегия.

Обобщавайки резултатите от проведените изследвания може да се установи, че логистичното представяне е многомерна концепция, която се определя като степента на ефикасност и ефективност, свързани с осъществяването на логистичните дейности.

2.1. Ефикасност на логистиката

Въз основа на изследвания в областта на мениджмънта ефикасността се определя като способност за получаване на ресурси, отнасяща се до абсолютното ниво на постигане на резултати (Ostroff, Schmitt, 1993). Тя се дефинира като съотношението между действителните резултати и нормалните или очакваните резултати (Sink, 1995).

Основна цел на логистичната ефикасност е да се гарантира, че точното количество от необходимия ресурс е налично в точния момент, в който е необходимо, доставено е на подходящото място, в правилното състояние и е предоставено на целевия вътрешен или външен клиент. Постигането на логистична ефикасност е неразривно свързано със способността на организацията постоянно да отговаря и дори да надхвърля изискванията и очакванията на своите клиенти (Buske, 2025a). Когато логистичните операции са ефикасни, те допринасят пряко за удовлетвореността на клиентите, като гарантират, че продуктите или услугите се доставят по обещания и по очаквания начин.

Логистичната ефикасност е пряко свързана с постигането на желаните резултати във веригата за доставки, които често са съсредоточени около изпълнението на очакванията на клиентите и подкрепата на бизнес стратегията (Buske, 2025a). В тази връзка изцяло можем да приемем определението на Mentzer и Konrad за логистичната ефикасност като степен, до която са постигнати

целите на логистичната функция, които са пряко свързани с осигуряване на високо ниво на обслужване на клиентите и подпомагане на бизнес стратегиите.

Оценката на логистичната ефикасност предполага нейното измерване. Въз основа на проведени проучвания ще обобщим основните показатели за измерване на ефикасността на логистиката и техните особености.

Основни показатели за измерване на ефикасността на логистиката

- *Процент на навременните доставки.* Процентът на навременните доставки е основен ключов показател за представяне (KPI) в логистиката, който измерва процента от общия брой доставки, завършени на или преди планираната дата на доставка (Patel, 2025). Той отразява способността на логистиката да изпълнява ангажиментите за доставка и е индикатор за надеждност от гледна точка на клиента. Изчислява се като общият брой навременни поръчки се раздели на общия брой поръчки, изпратени през определен период, като резултатът се умножи по 100. Той не само измерва ефикасността на логистиката, но и директно показва постигнатото ниво на удовлетвореност на клиентите (Patel, 2025; Lopienski, 2025). Високият процент на навременните доставки е пряк показател за надеждността на логистиката на организацията и способността ѝ да отговаря на очакванията на клиентите.

- *Точност на поръчките.* Този показател измерва процента на поръчките на клиентите, изпълнени и изпратени без грешки в сравнение с първоначално направената поръчка (Димитров, 2022; Jenkins, 2025a). Този показател се изчислява като общият брой изпълнени точно поръчки се раздели на общия брой, обработени през определен период. Поддържането на високо ниво на точност влияе пряко върху доверието на клиентите и оперативните разходи (Fulfyld, 2024). Неточните поръчки водят до недоволство на клиентите, връщания и допълнителни разходи.

- *Удовлетвореност на клиентите.* Измерва се чрез степента на удовлетвореност на получените от клиентите логистични услуги. Необходимата информация се набира с анкети на клиентите, механизми за директна обратна връзка и анализ на оплакванията (Patel, 2025; Solistica, 2024). Нивото на удовлетвореност на клиентите пряко влияе върху тяхната лоялност, върху репутацията на марката и повторните покупки (Solistica, 2024). В контекста на логистиката удовлетвореността на клиентите отразява различни аспекти от представянето на веригата за доставки, включително ефективност на входящите и изходящите операции, ефикасност на управлението на запасите и яснота и бързина на комуникацията.

Допълнителни ключови показатели за ефикасност на логистиката:

- *Процент на перфектните поръчки.* Това е комплексен показател за ефикасност, измерващ процента на поръчките, доставени навреме, на правилното място, в точното количество, без никакви повреди и с цялата необходима документация (FourKites, 2025).

- *Процент на успешна доставка от първия път:* Описва процента от всички доставки, които са успешни от първия път (Puri, 2022). Високият процент показва ефективна мрежа за доставка и подобрена удовлетвореност на клиентите чрез минимизиране на неудобствата от пропуснати доставки и необходимостта от повторни доставки.

- *Процент на клиентските жалби.* Измерва честотата или общия брой оплаквания от клиентите във връзка с предоставяните логистични услуги (Puri, 2022). Ниският процент е положителен индикатор за по-висока удовлетвореност на клиентите и помага за определяне на конкретни проблемни области в процеса на доставка.

- *Процент на пълна навременна доставка.* С този показател се измерва процента от общия брой пратки, доставени не само навреме, но и в точното количество, което е поръчано (Puri, 2022; Lopienski, 2025). Този показател дава цялостна оценка на способността на организацията да отговори на очакванията на клиентите, както по отношение на навременността, така и на качеството на доставката (Димитров, 2022).

- *Процент на връщанията.* Проследява процента от общия брой поръчки, които клиентите връщат обратно на организацията по различни причини (Jenkins, 2025). Връщанията могат да са резултат от проблеми с продукта, но високият процент може също да е сигнал за проблеми с точността на поръчките или качеството на логистичния процес, което се отразява на удовлетвореността на клиентите и логистичните разходи.

2.2. Ефективност на логистиката

Ефективността на логистиката се отнася до нейното вътрешно функциониране и обикновено се счита, че най-добре може да се представи чрез съотношение между нормалното ниво на входящите ресурси и фактическото ниво на изходящите резултати (Van der Meulen, Spijkerman, 1995). По-конкретно, това е съотношението между използваните ресурси и получените резултати (Mentzer, Konrad, 1991). Въз основа на това ще приемем, че ефективността в логистиката се изразява в постигането на желаните логистични резултати с минимум вложени ресурси, които могат да се категоризират на: финансови, времеви, материални и човешки ресурси (Buske, 2025a; Flora, 2025b).

Други автори определят логистичната ефективност като способност на организацията да оптимизира потока от стоки, услуги и информация в цялата верига за доставки (Kalinzi, 2016). Основна цел на тази оптимизация е да се постигне намаляване на оперативните разходи, подобряване на скоростта на доставка и цялостно повишаване на точността при изпълнение на доставките (Buske, 2025b; FarEye, 2025a).

Според трета група автори логистичната ефективност се отнася до ефективното управление на ежедневните дейности. Ключов аспект на логистичната ефективност е не само скоростта на изпълнение на дейностите, но и поддържаното ниво на точност на изпълнението по отношение на времето, мястото, количеството и качеството на доставката (Arshinina, Kiseleva, 2020; Burity, 2020). Тя служи като измерител на управлението на логистични дейности, чрез който се гарантира, че клиентите не само ще получават поръчките си своевременно, но и че тези дейности се изпълняват с минимални разходи (Dela Cruz, 2025).

Ефективността се измерва с помощта на специфични показатели, които най-често са свързани с използваните ресурси за изпълнение на логистичните дейности.

Основни показатели за измерване на ефективността на логистиката

- *Транспортни разходи.* Това са сумарните разходи, които се извършват в процеса на преместване на стоките от едно място на друго. Те обхващат различни елементи като например разходите за гориво, за пътни такси, възнаграждение на шофьорите и за поддръжка и ремонт на превозните средства (Gonzalez, 2024; Quijano, 2024). Чрез мониторинг на този показател може да се получи ценна информация за областите, в които може да се постигне намаляване на разходите.

- *Разходи за складиране.* Разходите за складиране обхващат общите разходи за съхранение на стоките в складовото съоръжение. Те обикновено включват лизинговите (наемни) плащания за складово пространство и техника, разходите за електричество и вода и разходите за труд на складовия персонал (Modula, 2025). Складирането често заема значителна част от общите логистични разходи на организацията и чрез тяхното проследяване, могат да се идентифицират области за подобрене. Това може да включва стратегии за подобряване на използването на складовото пространство, повишаване на производителността на работната сила и рационализиране на цялостните процеси в склада (Modula, 2025).

- *Обращаемост на запасите.* Това е ключов показател за ефективност, който измерва колко пъти запасите на организацията се продават и попълват за определен период, обикновено година. Той е важен индикатор за ефективността на управлението на запасите на организацията (FarEye, 2025b; Jenkins, 2025b). Той се изчислява чрез разделяне на себестойността на продадените стоки на средната стойност на запасите, поддържани през този период (Jenkins, 2025b; McCarthy, 2025). Високата степен на обращаемост означава, че логистиката е ефективна и намалява риска от поддържане на прекомерни или остарели запаси.

- *Цикъл на поръчката.* Времетраенето на цикъла на поръчката се отнася до средната продължителност, необходима за обработка и изпращане на поръчката на клиента от момента на нейното подаване, като се изключи времето за действителната доставка до клиента (Flora, 2025b; Sneed, 2025; Reid, 2024). Този показател е критичен измерител на ефективността на процеса на изпълнение на поръчките от логистиката. По-краткият цикъл на поръчката показва по-бърз и ефективен процес на изпълнение на поръчките, което води до подобрена удовлетвореност на клиентите и оперативна гъвкавост.

Допълнителни ключови показатели за ефективност на логистиката:

- *Коефициент на оперативна ефективност.* Измерва връзката между общите оперативни разходи за логистика и нетните продажби и е индикатор за оперативна ефективност. По-ниският коефициент обикновено се предпочита, тъй като означава по-висока печалба (FarEye, 2025b; Ozuysal, 2023).

- *Степен на точност на запасите.* Измерва степента на съответствие на регистрираните нива на запасите на организацията с действителния физически запас. Високата степен на точност е от решаващо значение за постигане на ефективност на складовите дейности и за предотвратяване на недостиг или презапасяване (Fulfyld, 2024; Ozuysal, 2023).

- *Натоварване на капацитета.* Измерва степента на използване на наличните ресурси на компанията. По-голямото натоварване на капацитета показва по-добра ефективност в управлението на ресурсите (FarEye, 2025b; Ozuysal, 2023).

- *Коефициент на използване на оборудването.* Коефициентът измерва дали даден бизнес разполага с подходящо количество оборудване, за да се справи ефективно с оперативните потребности. Мониторингът на този показател помага за оптимизиране на инвестициите в оборудване и избягване на потенциални проблеми (FarEye, 2025b).

- *Разходи за комплектоване и опаковане.* С този показател се проследяват всички разходи, които са пряко свързани с процеса на изземване на продуктите от местата им за съхранение и опаковането им за доставка (FarEye, 2025b).

- *Разход на гориво на 100 км.* Измерва горивната ефективност на превозните средства, която пряко допринася за по-ниски логистични разходи и намалено въздействие върху околната среда (Gonzalez, 2024; FarEye, 2025b).

- *Време от док до склад.* Измерва времето от момента на получаване на стоките на товарната рампа до момента, в който те бъдат разположени на местата за съхранение. По-краткото време показва по-ефективен процес на складовата логистика (APQC, 2025).

- *Цикъл „от комплектоване до доставка“.* Цикълът „от комплектуване до доставка“ измерва общото време от момента, в който поръчката е комплектована от склада, до момента, в който окончателно бъде изпратена до клиента. По-краткият цикъл отразява ефективността на складовите операции и операциите по обработка на поръчките (APQC, 2025).

- *Разходи на изпратена единица.* Този показател обхваща всички разходи за всяка отделна единица, изпратена до клиент. Той отразява ефективността на целия процес на изпълнение на поръчките на база артикул (Cadre Technologies, 2025).

2.3. Взаимодействие между ефикасността и ефективността на логистиката

Проучванията в литература установиха, че между измеренията ефикасност и ефективност на логистичното представяне съществуват два вида взаимодействия - на компромис или на взаимно допълване (синергия) (Fugate, и др. 2010).

Компромис между ефикасност и ефективност на логистиката

Логистичните изследвания обикновено приемат, че ефикасността и ефективността са взаимно изключващи се. Това означава, че мениджърите трябва да се стремят или към ефективност, или към ефикасност. Според тази гледна точка се твърди, че „преследването на едното до крайност изключва преследването на другото“ (Griffis и др. 2004). Тази теза предполага, че логистичното представяне, което се развива в едното измерение, води до регресия в другото.

Според теорията на Fisher (1997) веригите за доставки трябва или да бъдат проектирани за ефективност като се набляга на физическите дейности при доставката на стоки, или на отзивчивост, като се набляга на функцията на пазарен медиатор за предаване на информация. За разлика от това, други емпирични изследвания (Selldin, Olhager 2007) установяват, че фирмите, които избират ефективни и отзивчиви вериги за доставки, постигат по-високи финансови резултати от своите конкуренти, които избират едното или другото.

Голяма част от изследователите приемат, че ефективността и ефикасността са две основни организационни цели и че основният спор е върху възможните компромиси между измеренията, залежали в основата на конструкцията на представянето (Davis, Pett, 2002).

За логистичната практика е характерно търсенето на компромис между това дали да се приоритизира ефективността, което включва минимизиране на разходите, или ефикасността като се максимизират резултатите, което да е свързано с по-високи нива на инвестиции в услуги или ресурси.

Най-често възникват компромиси при решението за предлагане на висококачествено обслужване на клиентите, което може да коства високи разходи, и поддържането на строг контрол на разходите с оглед максимизиране на ефективността (Patterson, 2019). Друга ситуация на компромис възниква при решението за размера на запасите. Поддържането на по-високи нива на запасите гарантира наличност на продуктите и позволява да се отговори ефективно на търсенето на клиентите, но това може да доведе до увеличени разходи за съхранение и намалена ефективност по отношение на използването на капитала (Patterson, 2019). Друг често срещан компромис е между предлагането на по-бързи срокове за доставка, което изисква по-скъпи варианти за доставка, и избора на по-бавни, но по-икономични методи за доставка (Patterson, 2019).

Фокусирането единствено върху минимизиране на разходите за постигане на висока ефективност може да доведе до ограничаване на нивата на обслужване, което от своя страна да намали ефикасността, и обратно (Samuel, 2025). Стремехът към много високи нива на отзивчивост към нуждите на клиентите може да наложи поддържане на излишен капацитет или използване на първокласни услуги, което може да увеличи оперативните разходи и да намали общата ефективност (Samuel, 2025).

Намирането на оптимален компромис, който е най-подходящ за спецификата на логистиката, изисква внимателно обмисляне на специфичните цели и нужди на клиентите, за да се намери баланса, най-подходящ за техните уникални обстоятелства (Patterson, 2019).

Синергия между ефикасността и ефективността на логистиката

Проучвания на друга група автори обаче показват, че организациите са сложни и едновременно преследват множество цели (Steers, 1995). Например, според Ford и Schellenberg (1992) най-добре представящите се организации наблягат, както на ефикасността, така и на ефективността.

Логистичната ефективност служи като основен градивен елемент на ефикасното управление на веригата за доставки (FarEye, 2025a). По-голямата ефективност може да доведе до намаляване на сроковете за доставка, като същевременно се поддържат високи стандарти на качеството, което в крайна сметка води до клиенти, които са по-доволни от получената услуга (Flora, 2025a). Оптимизирането на различни елементи на логистиката, може да допринесе за подобрения, както в скоростта, така и в точността на логистичните дейности. Тази двойна полза позволява на логистиката да работи по-ефективно, като същевременно се подобрява способността да отговаря ефикасно на нуждите на клиентите (Flexport, 2022). Изследванията също така показват, че представянето на логистиката, което обхваща измеренията ефикасност и ефективност, има положително въздействие върху цялостното представяне на организацията. Важно е да се отбележи, че тези измерения често се оказват взаимно допълващи се, а не конфликтни, което показва, че подобренията в ефективността наистина могат да подкрепят и повишават ефикасността (Fugate, 2010).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведеното проучване на литературните източници показва, че за да се постигне оптимално представяне на логистиката, изключително важно е да се намери стратегически баланс между максимизирането на ефективността и осигуряването на ефикасност. Това изисква цялостен подход, който да отчита, както необходимостта от оптимизиране на използването на ресурсите, така и важността на посрещането на очакванията на клиентите и постигането на стратегически цели. Като важни стъпки за постигане на този баланс може да се използва интегрираното планиране и насърчаването на сътрудничество между всички отдели в организацията (Taylor, 2024).

Важна роля за подобряване, както на оперативната ефективност, така и на цялостната ефикасност на веригата за доставки, може да има използването на технологии като анализ на данни и изкуствен интелект. Оптималната логистична стратегия изисква да се намери подходящ баланс

между ефикасност и ефективност на логистичните дейности, който да съответства на цялостната бизнес стратегия и предложената стойност на клиентите.

Благодарности: Това проучване се извършва с финансовата подкрепа на Бургаски държавен университет „Проф. д-р Асен Златаров”, проект НИХ 526/2025.

REFERENCES

- APQC (2025). Logistics Key Performance Indicators, <https://www.apqc.org/resource-library/resource-collection/logistics-key-performance-indicators>
- Arshinina P., Kiseleva A. (2020). Evaluation of the effectiveness of the logistics system. Proceedings of the International Conference on Economics, Management and Technologies (ICEMT 2020). 2020; doi:10.2991/aebmr.k.200509.087
- Bernardin, H J, Hagan, C., Kane, J (1995). The effects of a 360 degree appraisal system on managerial performance, Proceedings at the 10th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando
- Bobbitt, L. M. (2004). An Examination of the Logistics Leverage Process: Implications for Marketing Strategy and Competitive Advantage, Ph.D. Diss, The University of Tennessee.
- Bourguignon A., (1997). The Multiple Functions of Accounting Vocabulary - An Example of Performance, Accounting, Control, Audit, Paris
- Brewer, P. C., Speh, T. W. (2000). Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance, Journal of Business Logistics, Vol. 21, No. 1, pp. 75-93.
- Brumbach, G B (1988). Some ideas, issues and predictions about performance management, Public Personnel Management, Winter, pp 387–402
- Burity, J. (2020). The Importance of Logistics Efficiency on Customer Satisfaction. The American Military University, pp. 13 – 20.
- Buske (2025a). Logistics Performance Definition and Meaning, <https://www.buske.com/what-is/logistics-performance>
- Cadre Technologies (2025). Top 3PL KPI Metrics to Boost Your Logistics Efficiency, <https://www.cadretch.com/blog/3pl-kpis/>
- Grimm, C. M. (2006). The Application of Empirical Strategic Management Research to Supply Chain Management, Journal of Business Logistics, Vol. 27, No. 1, pp. 1-56.
- Davis, P. S., Pett, T. L. (2002). Measuring Organizational Efficiency and Effectiveness, Journal of Management Research, Vol. 2, No. 2, pp. 87-97.
- Dela Cruz M. R. D. (2025). Logistics management and operational efficiency in ABC company. World Journal of Advanced Research and Reviews, 25(02), 2591-2605.
- Didier N., (2002). Manager les performances [Managing Performance], Insep Consulting Editions, Paris
- FarEye (2025a). How to Achieve Logistics Efficiency: 8 Key Strategies & Best Practices, <https://fareye.com/resources/blogs/how-to-achieve-logistics-efficiency>
- FarEye (2025b). Unlocking Success: Key Performance Indicators (KPIs) in Logistics, <https://fareye.com/resources/blogs/logistics-kpi>
- Fisher, M. L. (1997). What is the Right Supply Chain for Your Product? Harvard Business Review, Vol. 75, No. 2, pp. 105-116.
- Flexport (2022). What Is Logistical Efficiency and Why Is It Important? <https://www.flexport.com/blog/what-is-logistical-efficiency/>
- Flora, M. (2025a). Improving Logistics Efficiency, ShipBob, <https://www.shipbob.com/blog/logistics-efficiency/>

Flora, M. (2025a). Improving Logistics Efficiency, ShipBob, <https://www.shipbob.com/blog/logistics-efficiency/>

Folan P., Browne J., Jagdev H., (2007). Performance: It's Meaning and Content for Today's Business Research, Computers in Industry, vol. 58, no. 7,

Ford, J. D., Schellenberg, D. A. (1992). Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance, Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp. 49-58.

FourKites (2025). 8 Critical Supply Chain KPIs and Metrics To Track - FourKites, <https://www.fourkites.com/blogs/8-critical-supply-chain-kpis/>

Fugate, B. S., Mentzer, J.T., Stank, T. P. (2010). Logistics performance: efficiency, effectiveness, and differentiation, Journal of Business Logistics, Vol 31, No 1, pp. 43-63,

Fulfyld (2024). Essential 3PL KPIs to Track for Optimal Performance, <https://www.fulfyld.com/blog/what-3pl-kpis-should-you-track/>

Gonzalez, B. (2024). KPIs for Transport and Logistics: Types, Examples and How to Use Them, Ontruck, <https://www.ontruck.com/en/blog/transportation-kpi>

Griffis, S. E., Goldsby, T. J., Cooper, M., Closs D. J. (2007). Aligning Logistics Performance Measures to the Information Needs of the Firm, Journal of Business Logistics, Vol. 28, No. 2, pp. 35–56.

Holmberg, S. (2000). A Systems Perspective on Supply Chain Measurements, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 30, No. 10, pp. 847-868.

Jenkins, A. (2025a). What Is Order Accuracy and How Can You Improve It?, NetSuite, <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/order-accuracy.shtml>

Jenkins, A. (2025b). 33 Inventory Management KPIs and Metrics for 2025, NetSuite, <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/inventory-management-kpis-metrics.shtml>

Kane, J.S. (1996). The Conceptualization and Representation of Total Performance Effectiveness. Human Resource Management Review, 6, 123-145.

Lebas M., (1995). Yes, One Must Define Performance, French (Oui, il faut définir la performance), Accounting Review, no. 269, July-August

Lopienski, K. (2025). On-Time Delivery in 2025: KPIs, Challenges, and How to Optimize Your OTD Strategy, <https://www.shipbob.com/blog/on-time-delivery/>

Lorino P. (1997). Performance Methods and Practices, French (Méthodes et pratiques de la performance), Paris, Les Editions d'Organisation

McCarthy, R. (2025). 13 Critical Inventory Management KPIs You've Got to Monitor, SkuNexus, <https://www.skunexus.com/blog/inventory-management-kpis>

Mentzer, J. T., Konrad, B. P. (1991). An Efficiency/Effectiveness Approach to Logistics Performance Analysis. Journal of Business Logistics, 12, pp. 33-62.

Modula (2025). 30 Warehouse KPIs to Track and Measure, <https://modula.us/blog/warehouse-kpi/>

Neely A. (2007), Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice, Second Edition, Cambridge University Press

Ozuysal, J. (2023). 15 KPIs for Logistics Every Logistic Manager Should Measure, apad, <https://www.datapad.io/blog/kpis-for-logistics>

Patel, R. (2025). On-Time Delivery Metrics: Expert Guide for Supply Chain Leaders, <https://www.upperinc.com/blog/on-time-delivery-kpi/>

Patterson, T. (2019). Trade-offs in Supply Chain Management and Key Supply Chain Metrics, Visigistics, <https://www.visigistics.com/resources/trade-offs-in-supply-chain-management>

Quijano, J. (2024). 7 Transport Management KPIs to Keep Track Of - Transvirtual, <https://www.transvirtual.com/blog/transport-management-kpis-to-keep-track-of/>

Reid, H. (2024). Order Cycle Time in Ecommerce: What Is It, How to Measure & Reduce It, DCL Logistics, <https://dclcorp.com/blog/inventory/order-cycle-time/>

- Puri, K. (2022). What is logistics management? Effective logistics management, FarEye, <https://fareye.com/resources/blogs/what-is-logistics-management>
- Rolstadas A. (1998). Enterprise Performance Measurement, International Journal of Operations and Production Management, vol. 18, N 9-10,
- Samuel, A. (2025), (LectSupply Chain Strategies and Trade-Off, Samuel's Learning Resource Centre, <http://samuellearning.org/scm/Lecture%205-%20SCM%20Strategy%20and%20Trade%20Offs.pdf>
- Selldin, E., Olhage, J. (2007). Linking Products with Supply Chains: Testing Fisher's Model, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 12, No. 1, pp. 42-51.
- Sink, D. S. (1995). Productivity Management: Planning, Measurement, and Evaluation, Control, and Improvement, New York: John Wiley & Sons
- Smith, C. D. (2000). "Assessing the Value of Improved Forecasting Management," Ph.D. Diss, The University of Tennessee.
- Sneed, N. (2025). Order cycle time: how to increase speed without sacrificing accuracy, Red Stag Fulfillment, <https://redstagfulfillment.com/order-cycle-time/>
- Solistica (2024). KPIs in logistics, keys to efficiency and operational success, <https://blog.solistica.com/en/kpis-in-logistics-keys-to-efficiency-and-operational-success>
- Stank, T. P., Goldsby, T. J., Vickery, Sh. K., Savitskie K., (2003). Logistics Service Performance: Estimating its Influence on Market Share, Journal of Business Logistics, Vol. 24, No. 1, pp. 27-56.
- Steers, R. M. (1995). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, Administrative Science, Quarterly, Vol. 20, No. 4, pp. 546-558.
- Taylor, A. (2024). Balancing Supply Chain Efficiency and Effectiveness, Cleverence, <https://www.cleverence.com/articles/business-blogs/balancing-supply-chain-efficiency-and-effectiveness/>
- Van der Meulen, P. R. H., Spijkerman, G. (1995). The Logistics Input-Output Model and its Application, International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 15, No. 3, pp. 17-25.
- Wholey J. (1996). Formative and Summative Evaluation: Related Issues in Performance Measurement, American Journal of Evaluation, V 17, N 2
- Zacharia, Z. G., Mentzer, J. T. (2004). Logistics Salience in a Changing Environment, Journal of Business Logistics, Vol. 25, No. 1, pp. 187-210.
- Димитров, И. (2022). Стопанска логистика, Авангард Прима, София.