

Н.А. МАЙЗНЕР

## Выбор стратегии деловых взаимоотношений покупателей с поставщиками товаров

*Рассматриваются возможные стратегии деловых взаимоотношений покупателей с поставщиками товаров, приводятся варианты различных преимуществ (с позиции силы), свидетельствующие о явном превосходстве той или иной стороны, поднимается проблема существования откатных технологий, разрабатываются и предлагаются основные положения взаимоотношений покупателей с поставщиками товаров. Результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности торговых и производственных предприятий при разработке стратегии взаимоотношений с поставщиками товаров, а также для обучения студентов основам логистики закупок.*

*Ключевые слова:* стратегии деловых взаимоотношений между поставщиками и покупателями, преимущества поставщика и покупателя, откатные стратегии, основные положения взаимоотношений покупателей с поставщиками товаров, эффективность закупочной деятельности.

**The choice of strategy business relationships buyers suppliers of goods.**  
N.A. MAYZNER.

*Discusses possible strategies of business relationships with suppliers of goods buyers are given different options for benefits (from a position of strength), revealing a clear superiority of one party or another, raises the problem of the existence of sliding technology, developed and offered basic provisions relationships buyers with suppliers. The results can be used in the practice of commercial and industrial enterprises in the development strategy of relations with suppliers, as well as to teach students the basics of logistics procurement.*

*Key terms:* strategy business relationships between suppliers and buyers, the benefits of the supplier and the buyer, recoiling strategy, the main provisions of relationships buyers with suppliers, procurement efficiency.

Известно, что успех закупочной деятельности во многом зависит от эффективности работы с поставщиками товаров. Эта работа предполагает выбор наиболее приемлемого поставщика, заключение с ним выгодного договора, контроль над выполнением его условий. Однако прежде чем приступить к выбору поставщика и заключению с ним договора на поставку товара, необходимо определиться со стратегией

деловых взаимоотношений с ним. В литературе описаны три основных вида стратегий, которые могут существовать в отношениях поставщик–покупатель: стратегия деловых отношений по типу сделка, или договор, стратегия отношений преимущества (с позиции силы) и стратегия партнерства [1].

На рисунке представлена пирамида этих стратегий. Она характеризует три уровня, соответствующих трем видам стратегий деловых отношений между поставщиками и покупателями.



Пирамида стратегий взаимоотношений поставщика и покупателя [1]

Как видно из рисунка, отношений по типу сделка (договор) гораздо больше, чем отношений с позиции силы, в то время как партнерских – значительно меньше. Рассмотрим эти отношения подробнее.

Первый уровень, базовый и наиболее распространенный, – стратегия деловых отношений по типу сделка, или договор. Эта стратегия выстраивается на базе заключения простой сделки или договора купли-продажи, в результате чего происходит обмен документами и товарами. Взаимоотношения на уровне сделки могут быть разовыми или повторяющимися, но в любом случае происходит такая закупка, которая не предполагает тесного сотрудничества и взаимозависимости между покупателем и поставщиком, так называемый рыночный обмен. Как правило, данная стратегия не предполагает кредитных отношений, потому что кредит – это факт проявленного доверия к партнеру, это уже взаимозависимость. Такие отношения наблюдаются, когда поставляется не самый важный для покупателя товар (например, сопутствующий ассортимент) или когда поставщик используется как резервный (т.е. к его услугам прибегают время от времени и только в том случае, если основной поставщик не произвел поставку товара). Это могут быть разовые сделки, совершенные для пробы с целью изучения спроса населения на товары. Однако со временем, постепенно развиваясь, такие отношения могут перейти на новый, даже самый высокий уровень.

Второй уровень – стратегия отношений преимущества (с позиции силы). Такие отношения также достаточно распространены. Они характеризуются тем, что одна из сторон имеет явное преимущество по сравнению с другой, т.е. отношения строятся на том, что один из партнеров больше нуждается в другом и готов идти на уступки в виде снижения или повышения цены, предоставления скидок, бонусов и т.д.

Это отношения соперничества – стороны стараются отстоять те или иные преимущества в свою пользу. Преимущество одной из сторон, например монопольное производство товара или монопольная представленность в регионе, нехватка оборотных средств и, как следствие, острая нужда в кредите у покупателя или острая нужда в сбыте продукции у поставщика и др., дает одной из сторон право заключать сделки на более выгодных условиях. При переговорах между покупателем и поставщиком, как правило, разыгрывается такой сценарий, когда стороны меряются силами, и выигрыш одной стороны означает проигрыш другой. Все внимание в таких отношениях сосредоточено на позициях силы, а не на общих интересах. Отношения в рамках этой стратегии характеризуются секретностью, уловками, агрессией, низким уровнем доверия и взаимными манипуляциями.

Такие отношения могут существовать достаточно долго, но одна из сторон все время чувствует себя проигравшей. Со временем проигравшая сторона ищет возможность взять реванш, «отыграться», и если ситуация изменится, то преимущества могут появиться у противника. Если преимущество одной из сторон очевидно, т.е. значительно превалирует, например, в случае поставки брендового или эксклюзивного товара, эти отношения всегда будут иметь место. Они оправданы и когда идет поставка малозначимых для ассортимента компании товаров или нужно закупить товар в срочном порядке. Например, в начале сезона новогодних праздников требуется срочная поставка елочных игрушек, но прежний поставщик срывает их отгрузку или не может поставить товар в требуемом объеме, в результате чего возникает необходимость в срочном поиске альтернативного поставщика.

Рассмотрим, какие варианты преимуществ (с позиции силы) могут наблюдаться у поставщиков и покупателей (см. таблицу).

***Преимущества (с позиции силы) поставщика и покупателя***

Преимущества покупателя	Преимущества поставщика
Закупка данного товара не является срочным делом, ее можно отложить или даже отменить	Товар покупателю нужен в срочном порядке
Товар является новым, альтернативным старому, и покупатель проявляет осторожность при его закупке	Товар является новым, и поставщик заинтересован в его продвижении на рынок
Поставщик очень заинтересован в сбыте своей продукции	Поставщику не важно, заключит покупатель с ним сделку или нет
Есть много других потенциальных поставщиков данного товара, поставляющих более качественный товар или по более низкой цене	У поставщиков есть другие мощные каналы сбыта (собственные магазины или оптовые отделы) и другие крупные поставщики
Покупатель имеет широкую торговую сеть, является монополистом на локальном рынке (доля рынка более 30 %)	Поставщик является монополистом по распространению продукции на локальном рынке

Окончание таблицы

Преимущества покупателя	Преимущества поставщика
В ассортименте у компании есть товары-заменители, поэтому потребность в товаре не является острой	Поставщик производит высококачественный брендовый или уникальный товар
Покупатель имеет все возможности не только купить, но и произвести этот товар самостоятельно (например, открыть свой кулинарный цех или мини-пекарню)	У поставщика есть высококачественное (возможно импортное) оборудование, технологии обучения персонала, исследовательская база
Покупатель имеет хорошую репутацию (выполнение всех договорных обязательств, соблюдение графиков платежей, своевременная оплата кредитов)	Поставщик имеет хорошую репутацию (высокое качество товара, надежность, выполнение всех договорных обязательств, соблюдение сроков поставок, высокий уровень сервиса)
Покупатель имеет хорошее финансовое положение и занимает устойчивое конкурентное положение на рынке	Покупатель имеет плохое финансовое положение и нуждается в кредитах
Снижение спроса на продукцию поставщика (влияние моды, снижение качества, сезонность товара и т.д.)	Повышение спроса на продукцию поставщика (влияние моды, сезонность товара)
Покупатель хорошо осведомлен о переговорной позиции и преимуществах покупателя	Поставщик хорошо осведомлен о переговорной позиции и преимуществах покупателя

Как следует из таблицы, отношения преимущества (с позиции силы) – это самые сложные отношения с множеством подводных камней, однако встречаются они чаще всего. Зная свои преимущества и возможные преимущества потенциального поставщика (покупателя), можно предположить, как будут строиться отношения: на условиях соперничества или взаимовыгодного партнерства. Исходя из этого можно будет выбрать наиболее приемлемую стратегию деловых взаимоотношений.

Третий уровень взаимоотношений – это стратегия партнерства. Таких взаимоотношений меньше всего, т.к. они выстраиваются долгое время, требуют взаимных финансовых, трудовых и временных затрат. Стратегия партнерства подразумевает доверие, открытый обмен опытом и информацией. В отличие от стратегии силы и соперничества, где стороны занимают свои позиции и не уступают их, в партнерских отношениях стороны пытаются выявить общие цели, например, максимальные продажи того или иного товара. Для этого стороны передают друг другу информацию о сбыте, покупательских предпочтениях, спросе на аналогичную продукцию, конкурентах, развитии конъюнктуры рынка в целом. Тратятся совместные средства на обучение персонала, проведение маркетинговых мероприятий: акции, рекламу, исследования. Производится совместный закуп экспозиционного оборудования, разработка новых видов упаковки, рекламные

акции, презентации и т.д. Партнерские отношения также предполагают совместные инвестиции и риски (например, если на мощностях поставщика-производителя размещается заказ покупателя на производство собственной торговой марки).

По мнению автора, вышеперечисленные стратегии деловых взаимоотношений с поставщиками в значительной степени могут быть искажены путем применения так называемых откатных стратегий, которые в последнее время активно используются в деятельности оптово-розничных и производственных предприятий. Откат – это любое вознаграждение сотрудника компании, получаемое им тайно за принятие выгодного для дающего откат решения или совершения аналогичного действия [2].

Существуют различные виды откатов. Так, в рамках классического отката поставщик предлагает покупателю конкретный процент от суммы закупки или фиксированную сумму с каждого заказа или с каждой партии товара.

Существует и альтернативный откат, который предполагает поощрение поставщиком покупателя материальными ценностями в виде крупных подарков. Кроме того, используются и нематериальные откаты, которые подразумевают моральное или физическое удовлетворение покупателя. К ним относятся эксклюзивные откаты, такие как особые приемы, которые устраиваются для закупщиков под видом разного рода семинаров и конференций, оплата путевок за границу и др.

Проблема состоит в том, что, заключая негласное соглашение с поставщиком о неформальных финансовых отношениях, покупатель, порой сам не осознавая этого, попадает к нему в зависимость. В свою очередь поставщик, пользуясь своим «материальным» правом, может диктовать любые условия покупателю (вынуждать его покупать товары в завышенных объемах, по высокой цене, низкого качества и т.д.).

При использовании откатных технологий вышеперечисленные виды стратегий деловых взаимоотношений с поставщиками теряют смысл и работают не на основе цивилизованных профессиональных подходов, а на основе личного взаимовыгодного партнерства представителей поставщика и покупателя. Это ведет к закупу некачественных, порой невостребованных товаров в больших объемах и, как следствие, завышению уровня товарных запасов, увеличению издержек по их хранению, неэффективной закупочной политике компании-покупателя в целом.

По мнению автора, отношения с поставщиками товаров должны строиться не на личной материальной заинтересованности закупщика, а на основе следующих основных положений:

- выстраивать взаимоотношения с поставщиками на основе стратегии партнерства;
- выявлять и формулировать с поставщиками общие цели и задачи;
- соблюдать принятые на себя по отношению к поставщику обязательства;

- знакомиться с проблемами деятельности поставщика и проявлять готовность к оказанию помощи;
- проводить совещания по обсуждению выявленных проблем деятельности поставщика и разрабатывать мероприятия по их совместному решению;
- осуществлять открытый обмен опытом и имеющейся информацией;
- вести постоянный мониторинг деятельности поставщика, отслеживая ход отгрузки товаров;
- осуществлять строгий контроль выполнения поставщиками условий заключенных договоров;
- вести картотеку деятельности каждого поставщика с отражением всех положительных и отрицательных аспектов его деятельности;
- систематически направлять поставщикам-производителям предложения по улучшению ассортимента и качества производимой продукции;
- проводить совместные с поставщиками исследования рынка товаров и услуг;
- проводить с поставщиками товаров совместные мероприятия: обучающие семинары, конференции, собрания сотрудников;
- для эффективной работы с поставщиками разрабатывать «Положение о работе с поставщиками товаров».

Реализация всех вышеперечисленных положений на основе стратегии взаимовыгодного партнерства позволит любому оптово-розничному или производственному предприятию сделать свою работу с поставщиками более эффективной.

#### *Литература*

1. Бузукова Е. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Под ред. С. Сысоевой. СПб.: Питер, 2012. 432 с. (Сер. «Розничная торговля»).
2. Бурдаева Е.С. Коммерческие закупки: взгляд изнутри. СПб.: Питер, 2008. 336 с.

#### *References*

1. Bozukova E. *Zakupki i postavshchiki. Kurs upravleniya assortimentom v roznitse* [Procurement and suppliers. Rates range management in retail] / Ed. S. Sysoevoy. St. Petersburg: Peter, 2012. 432 p.
2. Burdaeva Y.S. *Kommercheskie zakupki: vzglyad iznutri* [Commercial procurement: the view from inside]. St. Petersburg: Peter, 2008. 336 p.