



**ВЯЧЕСЛАВ
БАРИНОВ**

СГТУ им. Ю.А. Гагарина,
Кафедра экономики
и управления
на автотранспорте,
ассистент

Управление закупками как процессом, связанным с межличностным взаимодействием двух хозяйствующих субъектов, начинается с выстраивания личных взаимоотношений. Факты, цифры и показатели, безусловно, важны, так как они помогают понять направление движения, однако именно люди в конечном счете являются решающим фактором в создании стоимости [2]. Это относится к любому направлению бизнеса, но особое значение имеет все же для управления закупками и поставками, которое строится на знании того, с кем вести переговоры, на умении получить в результате все, что требовалось, и заключить выгодную сделку. В конце концов общаются друг с другом не сами организации, а люди, в них работающие.

В связи с этим следует, по мнению автора, обобщить существующие классификации отношений между поставщиком и покупателем (см. рис. 1) [1, 2].

По степени важности и ценности выделяют следующие виды взаимоотношений [1].

1.1. Сделка — взаимоотношения с низкой ценностью для компании, почти всегда носят единичный характер. В данном случае внимание должно уделяться эффективности каждой отдельной сделки.

1.2. Базовое партнерство — взаимоотношения с более высокой ценностью по сравнению с обычной сделкой, так как они носят регулярный характер, но все еще не затрагивают ключевые области, такие как разработка, качество, минимальные затраты по цепи поставок.

1.3. Стратегическое партнерство — взаимоотношения, имеющие высокую важность и ценность. Данный вид отношений возникает, когда есть потребность в совместных разработках, обмене технологиями или иными ключевыми ресурсами, например, опытом специалистов. Оно особенно эффективно, когда не требуется приобретать в собственность части акций поставщика.

1.4. Приобретение/покупка акций — критически важные взаимоотношения с самой высокой ценностью, где затрагиваются такие категории, как риск и участие в доходах, управленческая структура, совместное построение корпоративной культуры и т.д.

К взаимоотношениям по видам межличностных отношений следует отнести [2]:

2.1. Отношения как с врагом — наиболее простой и понятный вид отношений, так как оба контрагента точно знают свои позиции и имеют четкое представление о желаемом результате: поставщик желает продать дороже, а покупатель — купить как можно дешевле. Ни о каком обмене информацией здесь не идет и речи.

2.2. Отношения как со слугой — при таком виде отношений подразумевается, что поставщики созданы, чтобы удовлетворять все потребности клиента, по первому требованию являться с предложением последних разработок. Поставщик лишен всякой власти и возможностей, у него отсутствует мотивация делиться информацией с таким клиентом или делать ему выгодные новаторские предложения. Стимулы для дальнейшего развития взаимоотношений отсутствуют.

2.3. Отношения как с партнером — отношения, основанные на уважении, равноправии и стремлении к общей цели. Обмен информацией и идеями происходит без проблем с обеих сторон. При таких взаимоотношениях нет смысла прибегать к различным ухищрениям и составлять сложные переговорные тактики. Очень выгодные отношения для ведения бизнеса, без каких-либо излишних обязательств по сохранению доверительных отношений.

2.4. Отношения как с другом — более высокая стадия партнерских отношений, к которой предъявляются повышенные обязательства по взаимному уважению и доверию друг к другу. Довольно опасный вид отношений: один из партнеров может начать пользоваться хорошим расположением другого, ничего не отдавая взамен.

По уровню сложности закупок выделяют взаимоотношения [2]:

3.1. Тактика противостояния — при таком сценарии специалист по закупкам выбирает из большого количества поставщиков конкретного взаимозаменяемого продукта или услуги. В данном случае сложность осуществления сделок минимальна и не предстает проблемой. Внимание уделяется ценам, объемам поставок и регулярным сменам поставщиков для большей эффективности.

3.2. Тактика соблюдения дистанции — на рынке достаточно поставщиков. Первостепенное значение имеют цена и общие



Рис. 1. Классификация взаимоотношений между поставщиком и покупателем

АННОТАЦИЯ

Данная работа рассматривает закупки как процесс, с которого начинается выстраивание отношений между двумя хозяйствующими субъектами — поставщиком и покупателем, дается обобщенная классификация видов взаимоотношений. На основе приведенной классификации предлагается построение динамической модели развития отношений между поставщиком и покупателем, рассматривающей возможные варианты поведения оных в различных рыночных условиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Закупки, взаимоотношения, поставщики.

ANNOTATION

The present work defines procurement as a starting process of building business relations between two economic transactors such as supplier and buyer, gives a generic classification of interrelations. Based on the given classification one suggests to make a dynamic model of relations development between supplier and buyer considering several conduct possibilities in various market conditions.

KEYWORDS

Purchasing, interrelations, suppliers.

ОСНОВЕ АНАЛИЗА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ

затраты. В данном случае сложность закупок также относительно минимальна. Делаются первые шаги по обмену информацией, при этом основной упор делается только на работе поставщика.

3.3. Тактика вовлечения — на рынке относительно мало поставщиков, поэтому сложность закупки возрастает. Поставщики скорее всего знают друг друга и примерный ценовой диапазон каждого участника рынка. В данной ситуации первостепенное внимание уделяется именно общим затратам, а не ценам. Происходит обмен информацией о внутренних процессах. Имеют место постоянные контакты между закупщиком и поставщиком, ставят общие цели.

3.4. Стратегические обязательства — на рынке всего 2–3 поставщика; сложность закупки почти максимальна. Для такой ситуации характерно заключение долгосрочных рамочных соглашений, внимание уделяется затратам на каждом организационном уровне, так как зачастую из-за узости рынка цены на такие товары высокие. Происходит совместный поиск узких мест и их устранение, информационные потоки характеризуются четкостью и прозрачностью.

3.5. Стратегическое доверие — на рынке единственный поставщик, ему невероятно сложно найти замену, поэтому акцент делается на развитие взаимовыгодных отношений. Зачастую в такой ситуации заключаются выгодные альянсы либо имеют место слияния, то есть покупка клиентом пакета акций поставщика.

На основе приведенной обобщенной классификации следует, на наш взгляд, построить модель динамического развития отношений во времени (см. рис. 2).

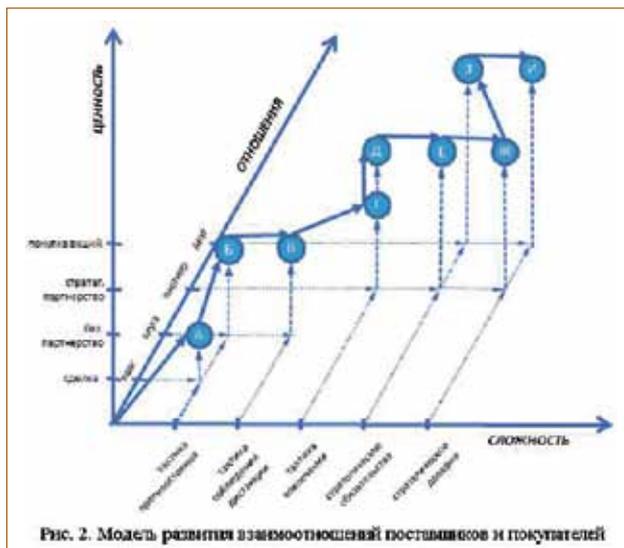


Рис. 2. Модель развития взаимоотношений поставщиков и покупателей

Таблица 1

Вопросник по оценке уровня взаимоотношений с поставщиком

Вопрос	Критерии/балл				
	1	25	50	75	100
1	2	3	4	5	6
Осуществление сделок	Единичные сделки без контракта, на основании счетов	Единичные сделки с контрактом	Базовый контракт на 1 год	Контракт с повышенными обязательствами на 1 год	Контракт с повышенными обязательствами на срок более 1 года
Годовая стоимость сделок	Менее 500 тыс. руб.	От 500 тыс. до 1 млн руб.	От 1 до 10 млн руб.	От 10 до 30 млн руб.	Свыше 30 млн руб.
Ответственность за разработку продукции	Потребитель-разработчик продукции	Продукция по ГОСТ	Разработчик — сторонняя организация	Совместная разработка потребителя и поставщика	Поставщик — разработчик продукции
Право собственности на оснастку	100% у потребителя	75% у потребителя, 25% у поставщика	50% у потребителя, 50% у поставщика	25% у потребителя, 75% у поставщика	100% у поставщика
Технология производства/оборудование	Старая технология, старое оборудование	Старая технология, новое оборудование	Улучшенная технология, старое оборудование	Улучшенная технология, новое оборудование	Уникальная технология
Проведение улучшений для продукции и процесса	Поставщик не вкладывает средства в улучшение	Улучшения проводятся по требованию потребителя раз в год	Улучшения проводятся по требованию потребителя постоянно	Улучшения проводятся самим поставщиком раз в год	Улучшения проводятся самим поставщиком постоянно
Каналы обмена информацией	Почта, телефон	+Факс	+E-mail	+Электронный обмен данными	+Интегрированная информационная система
Вид обмениваемой информации	Заказы на поставку и счета на оплату	+Информация по отгрузке	+Информация по планам поставок	+Информация по разработкам	+Информация по запасам
Присутствие альтернативных поставщиков на рынке	Много альтернативных поставщиков	Достаточно альтернативных поставщиков	мало альтернативных поставщиков (3–4)	1–2 альтернативных поставщика	Нет альтернативных поставщиков
Срок фиксации цены на материалы	Меняется от заказа к заказу	Менее полугода	Менее года	Один год	Более года
Доля несоответствующей продукции	Более 0,5%	От 0,25% до 0,5%	От 0,1% до 0,25%	От 0,05% до 0,1%	Менее 0,05%
Среднее время реакции на запросы	В течение 14 дней	От 10 до 13 дней	От 5 до 9 дней	От 2 до 4 дней	Не более 1 дня
Время присутствия на рынке	От года до 3-х лет	От 4-х до 6 лет	От 7 до 10 лет	От 11 до 14 лет	От 15 лет
Местоположение поставщика	В дальнем зарубежье	В СНГ	В другом городе другой области	В другом городе той же области	В том же городе
Наличие сертификации системы менеджмента качества	Нет сертификации	Наличие плана по сертификации	Сертификат по ISO 9001	Сертификат по ISO 9001 и план сертификации по ISO/TS 16949	Сертификат по ISO/TS 16949



На рис. 2 изображены девять точек, или девять возможных моделей поведения клиента по отношению к поставщику, начиная от простых (ближе к началу координат) и заканчивая более сложными.

Рассмотрим каждую точку по порядку.

Точка А характеризуется простыми взаимоотношениями на рынке с большим количеством поставщиков, совершением простых единичных сделок и ориентацией на цену продукта, применением тактики противостояния. Клиент относится к поставщику как к врагу, поэтому не стремится предоставлять ему важную информацию и делиться знаниями и опытом. Данная точка характерна для покупки услуг, таких как, например, автотранспортные перевозки, либо довольно распространенных изделий, таких как канцелярские товары.

Точка Б ближе по своим характеристикам к зачаточному или базовому партнерству, когда поставщик, будучи услужливым и гибким, желает получить контракт с клиентом и скидывает цену на первые покупки. Скорее всего, именно поэтому с ним заключается стандартный контракт на поставку на непродолжительный период, обычно сроком до года, что является предпосылкой появления **точки В**. При такой ситуации есть потенциал для кратковременной экономии как на цене, так и на внутренних издержках отдела закупок, когда при заключении контракта не требуется искать нового поставщика и оформлять каждой отдельной сделки.

На более сложных рынках закупок с небольшим или единичным количеством поставщиков отношения типа враг или слуга категорически не подходят, так как поставщики, чувствуя свое превосходство, могут отказаться от ведения бизнеса.

В этой связи выделяются **точки Г, Д, Е и Ж**. **Точка Г** характеризуется тем, что при ограниченном количестве поставщиков клиент определился в своем выборе и заключил контракт. На данном этапе есть потенциал не только для экономии, но и для усиления обмена информацией и знаниями в рамках отдельных проектов, но о каком-либо значительном эффекте говорить пока рано. Далее идет **точка Д**, где происходит возрастание ценности, а следовательно, и потенциала экономии. В данной модели происходит частичная интеграция служб разработки и информационных технологий как поставщика, так и клиента, автоматизация и стандартизация обмена необходимой информацией, поддержка производимого поставщиком продукта осуществляется с обеих сторон. Поставщик для клиента в данной ситуации — это продленный конвейер.

При усложнении рынка закупок усложняются и взаимоотношения: появляются некоторые совместные системы планирования (**точка Е**) либо происходит полная интеграция планов поставок и создание общей цепи поставок с ориентацией на улучшение гибкости, минимизацию общих затрат и полную синхронизацию процессов для получения синергетического эффекта (**точка Ж**).

Экономия при внедрении таких систем будет иметь место, но перехода на новый этап не предвидится. Появится такая возможность только при совместном владении активами, то есть приобретении акций поставщика, особенно это актуально при наличии единственного поставщика на рынке, владеющего передовой технологией. Для этого необходим новый виток отношений, близкий к дружеским (**точки З и И**). Здесь затрагиваются категории рисков и участия в доходах, интегрируются все структуры обеих органи-

заций, сглаживаются различия в корпоративных культурах, соответственно такая всеобщая интеграция будет иметь максимальный эффект в будущем, но обойдется тоже недешево.

Чтобы оценить уровень взаимоотношений и выбрать нужное положение на модели взаимодействия, потребителю предлагается оценить поставщика по следующему вопроснику из табл. 1

После проведения оценки и подсчета результатов необходимо определить вид взаимоотношений, который необходимо использовать при работе с поставщиком, пользуясь табл. 2.

Таблица 2

Критерии ранжирования поставщиков по виду взаимоотношений

Точка на модели	Итоговая оценка поставщика, балл	Вид взаимоотношений	Уровень взаимоотношений
1	2	3	4
А	< 25	Жесткие переговоры, низкий уровень обмена информацией, ориентация на разовые закупки, интерес заключается в снижении цены материала	Низкий
Б	25 ≤ ... < 30		
В	30 ≤ ... < 40		
Г	40 ≤ ... < 50	Гибкий стиль ведения переговоров, возможен первоначальный обмен информацией, поставщик годен для разработки новых проектов по совершенствованию процесса взаимодействия	Средний
Д	50 ≤ ... < 60		
Е	60 ≤ ... < 70		
Ж	70 ≤ ... < 80	Гибкий стиль ведения переговоров, возможен полный обмен информацией, поставщик заинтересован в удовлетворении потребителя, так же как и потребитель заинтересован в поставщике, возможна постановка общих целей по совершенствованию, которые будут относительно быстро достигнуты	Высокий
З	80 ≤ ... < 90		
И	≥ 90		



Таким образом, эволюция отношений между поставщиком и покупателем направлена на достижение взаимной выгоды, равноценный обмен необходимой информацией и технологиями, что способствует более оперативной оценке рисков и быстрому принятию необходимых мер по минимизации потерь, накоплению опыта для разработок как новых продуктов, так и новых инновационных методов организации процессов.

Библиографический список:

1. Рудзки Р.Э. [и др.]. Эффективное снабжение: Простые и надежные способы снижения издержек и повышения прибыли / Пер. с англ. С.В. Кривошеин; науч. ред. Д.Л. Бенько. — Минск: Гревцов Паблицер, 2008. — 304 с.
2. Баррат К., Уайтхед М. Покупки для бизнеса. Что такое снабжение и управление поставками / Пер. с англ. М. Павловой. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. — 224 с.

К СТАТЬЕ «ОРГАНИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ЗАКУПОК
НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ»



**ЮРИЙ
СИГАЛОВ**
ООО «МонтажСтрой»,
генеральный
директор

ТРИ ТИПА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОТИВАЦИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ДВУХ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Бизнес-среда современности подвержена влиянию микро- и макроэкономических процессов.

Экономические показатели затрат на функцию снабжения весьма существенно влияют на жизнедеятельность организации.

Даже монстры большого бизнеса экономят, стараются минимизировать затраты на снабжение, пользуются различными акциями поставщиков, применяют банковские инструменты, страховку, отсрочку платежей и т.п. Принципиально новые торгово-посреднические операции нашли широкое применение в снабжении производства, обеспечении малого и среднего бизнеса.

Сегодня условия поведения в бизнесе и выстраивание взаимоотношений между продавцом и покупателем чаще всего моделируют и даже диктуют производители, логистические компании, крупнейшие экспедиторы и грузовладельцы.

Очень важно в каждом отдельном бизнес-случае правильно соотносить стоимость приобретаемых товаров (у автора статьи — это вторая позиция в табл. 1) и внутренних издержек отдела закупок.

В связи с этим хочу предложить читателям обсудить три типа экономической мотивации взаимоотношений двух хозяйствующих субъектов.

Тип первый — цена закупок меньше или равна собственным издержкам на снабжение.

Соизмеримость величин «цена закупаемого товара» и «издержки снабженческого процесса» (зарплаты, транспорт, переговоры и т.д.) дает покупателю основание решать вопросы обеспечения имеющимися административным ресурсом.

Анализируя информационный массив в своих интересах, каждый участник бизнес-процесса переходит от единичных закупок к хозяйственно-договорным отношениям. Для полноценной работоспособности компании формируется отдел снабжения (логистики), который актуализирует предложения поставщиков и потребность фирмы в товарах, комплектующих и расходных материалах.

Второй тип мотивации — стоимость закупок в разы превышает затраты на содержание аппарата снабжения. В данной ситуации, впрочем, как и в других, важнейшим критерием для совершения сделки является информированность покупателя о наличии требуемого товара, скидках и распродажах.

Вполне естественно дополнить вопросник автора по оценке уровня взаимоотношений субъектов характеристикой

использования интернет-ресурса, отношением к электронным торговым порталам.

Высшей ступенью рыночных отношений является переход к стратегическому партнерству с поставщиками-производителями, захват максимально возможной доли рынка, ориентация компании в определенном секторе экономики. Это и есть подход к третьему типу мотивации отношений продавец-покупатель, где вполне возможно добиться синергетического эффекта [1].

На определенном уровне покупатель трансформируется в заказчика со всеми вытекающими из этого последствиями. Интеграция «заказчик-покупатель» и «производитель-поставщик» предполагает обобщение целей и задач. Снабжение обретает формы внешней комплектации, внешних экономи-



ческих связей. Промышленные предприятия и строительные компании пользуются услугами логистических провайдеров как внешними подразделениями снабжения, гарантирующими график поставок, сохранность, страховку, таможенную очистку.

Подводя итоги, хочу отметить весьма глубокую проработку вопроса снабжения в первоисточниках, на которые ссылается автор. Однако следует учесть, что анализируемый период экономических отношений не был активно представлен логистическими компаниями и весьма ограниченно — торговыми компаниями «кэш-энд-кэрри». Склады-магазины «Cash & Carry» предоставляют полный набор комплектующих, расходных материалов и промышленных товаров. Ассортимент каждой из товарных групп разнообразен, представлен различными производителями. Гибкая система скидок, в зависимости от объема покупки, привлекает клиентов с разным уровнем доходов, а консигнационная направленность отдельных складов позволяет минимизировать широкий спектр издержек, связанных с получением товара. Оптовым и мелкооптовым клиентам оперативно оформляются бухгалтерские документы, предоставляются дополнительные документы, например, сертификаты на товар. В итоге целый пласт снабженческих услуг исключает влияние человеческого фактора на процесс закупок.

Библиографический список:

1. Косенков П.А.; <http://informaciometr.ru/3-8-opredelenie-sinergeticheskikh-effektov>.