

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2022. № 1 (29): С. 153–157.
Vestnik MIRBIS. 2022; 1 (29): 153–157.

Дискуссионная статья
УДК 338.24:658.7.011.1
DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.1.19

Обзор стратегий управления поставщиками в контексте SRM

Алексей Александрович Кудрявцев^{1,2}, Игорь Павлович Корнеев^{1,3}

1 Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), Москва, Россия.

2 aleks.kudryavtsev@gmail.com

3 leader_sales@mail.ru

Аннотация. В статье описан процесс эволюции функции корпоративных закупок и стратегии управления поставщиками в контексте SRM.

Ключевые слова: взаимоотношения с поставщиками, SRM, стратегия взаимодействия, закупки.

Для цитирования: Кудрявцев А. А. Обзор стратегий управления поставщиками в контексте SRM / А. А. Кудрявцев, И. П. Корнеев. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.1.19 // Вестник МИРБИС. 2022;14(29): 153–157.

JEL: M21

Discussion article

Overview of supplier management strategies in the context of SRM

Alexey A. Kudryavtsev^{4,5}, Igor P. Korneev^{5,6}

4 Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), Moscow, Russia.

5 aleks.kudryavtsev@gmail.com

6 leader_sales@mail.ru

Abstract. The article describes an evolution of the corporate procurement function and supplier management strategies in the context of SRM.

Key words: supplier relations, SRM, interaction strategy, procurement.

For citation: Kudryavtsev A. A. Overview of supplier management strategies in the context of SRM. By A. A. Kudryavtsev, I. P. Korneev. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.1.19. *Vestnik MIRBIS*. 2022; 1(29): 153–157. (In Russ.).

JEL: M21

Введение

Пандемия COVID-19 и связанные с ней ограничения оказывают существенное влияние на производителей. При этом, одни видят в текущем кризисе возможность пересмотреть и повысить эффективность управления рисками, в то время как другие придерживаются мнения, что повторения кризисных событий в обозримом будущем не произойдет.

Однако, усиливающееся изменение климата, растущая геополитическая напряженность и торговые ограничения представляют серьезный риск для всех участников цепочки поставок. В таких условиях компаниям важно пересматривать

стратегии выбора поставщиков в том числе и для повышения прозрачности, разделения рисков и обеспечения устойчивого роста. Для понимания ценности отношений и затрачиваемого на выстраивание отношений времени важна и сегментация поставщиков. Именно поэтому многие успешные компании уделяют особое внимание системе управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM), ведь последние стали неотъемлемой частью практически любого бизнеса [Ali 2021].

Результаты

В своем развитии концепция управления взаимоотношениями поставщиками прошла несколько этапов. Еще в 1980-х и 1990-х годах в результате экономических изменений компании начали осознавать потенциальный вклад функции за-

купок в достижение целей по снижению затрат [Категорийный менеджмент 2019] и реализацию стратегических инициатив по поиску поставщиков, закупщики могли рационализировать базу поставок и консолидировать объемы, что привело к снижению цен. Глобальная логистическая стратегия и аутсорсинг поддерживающих процессов также стали популярными [Черников 2019]

Однако функция закупок была по-прежнему организована функционально: закупщики мало взаимодействовали с другими подразделениями, поэтому основным критерием при выборе товаров и услуг оставалась цена [Supplier Relationship Management 2013].

С появлением концепции совокупной стоимости владения (TCO) организации начали осознавать необходимость в переходе от функциональной ориентации на оптимизацию процессов с акцентом на межфункциональное сотрудничество [Черников 2014]. Функция закупок не только способствовала снижению цен, но и сыграла решающую роль в оптимизации общей стоимости жизненного цикла.

Следующим шагом в развитии функции закупок стала ориентация на сотрудничество с поставщиками — теперь лучшая цена престала быть основным критерием, что дало начало развитию концепции SRM (Supplier Relations Management) в снабжении. Также сыграли роль и ряд факторов:

1. Невозможность эффективно управлять закупками во всей цепи поставок существующими методами и инструментами.
2. Трудности нахождения нужных товаров и поставщиков с желаемыми характеристиками.
3. Неэффективность ручных процедур в закупках.
4. Получение поставщиками зачастую противоречивой информации от различных бизнес-единиц в рамках одной компании [Кирпичникова 2007].

В современном понимании управление взаимоотношениями с поставщиками (SRM) — это систематический подход к оценке поставщиков товаров, услуг и материалов, предполагающий определение вклада каждого поставщика в успех бизнеса и разработку стратегий управления эффективностью поставщиков [SRM 2021]

Однако, зачастую под SRM в компаниях пони-

маются отдельные элементы стратегии управления поставщиками, в т. ч. их сегментация на стратегических, ключевых и тактических, организация партнерства или сотрудничества с отдельными поставщиками (обычно, со стратегическими или ключевыми), оценка работы поставщиков (в т. ч. ведение карточек эффективности). При этом, для достижения реальной эффективности необходимо менять поведение как заказчика, так и поставщика [Дегтерева 2016].

Фактически, система SRM должна охватывать следующие аспекты:

- управление поведением поставщиков;
- управление взаимоотношениями с поставщиками;
- координация работы между подразделениями.

Другими словами, SRM должна мотивировать поставщиков удовлетворять потребности компании — заказчика.

Таблица 1. 9 ключевых стратегий управления поставщиками

Высокая	«Сбор урожая» Максимизация создаваемой поставщиком ценности	«Влияние» Совместная разработка продуктов и услуг	«Интегрирование» Многоуровневые эксклюзивные взаимоотношения с поставщиком с целью захвата доли рынка
Эффективность	«Улучшение» Помощь поставщику в устранении недоработок, если есть потенциал	«Поддержка» Контроль эффективности работы поставщика и оптимизация создаваемой им ценности через согласование актуальной повестки и планов.	«Инвестирование» Определение совместной цели по развитию компетенций, а также совместное выделение ресурсов.
Низкая	«Разрыв отношений» Разрыв отношений при отсутствии положительной динамики	«Развитие» Выделение ограниченных ресурсов для подготовки поставщика к полноценной работе	«Развитие» Выделение ограниченных ресурсов для подготовки поставщика к полноценной работе
	Низкий	Стратегический потенциал	Высокий

Источник [Schuh 2014]

В этом контексте существует 9 ключевых стратегий управления поставщиками, которые условно можно изобразить следующим образом [Schuh 2014], которые представлены в Таблице 1.

Данная схема требует дальнейших пояснений. Наиболее важный кластер представлен секторами «Интегрирование», «Влияние» и «Инвестирование», из них наиболее важным является «Интегрирование». Именно в эту группу входят поставщики, с которыми устанавливаются партнерские отношения, характеризующиеся дифференциацией, многоуровневостью и комплексностью, и направленные на захват доли рынка. Далее следует сектор «Влияние». Сюда чаще всего относят поставщиков, которые с готовностью участвуют в совместной разработке продуктов и услуг, обладают инновационным потенциалом. Однако, при помощи данных поставщиков почти невозможно победить в конкурентной борьбе. Последняя группа включает поставщиков, «Инвестирование», включает в себя компании, которые, например, предлагают хорошие и инновационные идеи, но в конечном итоге допускают базовые ошибки, в связи с чем от заказчика требуется инвестирование времени, средств и ресурсов для дальнейшего развития таких поставщиков их перехода в сектор «Интегрирование».

Второй по важности кластер поставщиков представлен секторами «Сбор урожая», «Поддержка» и «Улучшение». В группу «Сбор урожая» входят поставщики, взаимодействие с которыми, как правило, весьма хорошо налажено. Их эффективность высокая, однако стратегический потенциал низкий, поэтому важно «продолжать сбор урожая» без кардинальных изменений во взаимоотношениях. Поставщики, которые относятся к группе «Поддержка», поставляют продукты и услуги, являющиеся важными для поддержания позиции компании на рынке, что ставит их выше остальных поставщиков. При этом, их эффективность и стратегический потенциал находятся на среднем уровне, поэтому важно обеспечить баланс между инвестициями и результатом. Название группы «Улучшение» говорит само за себя — поставщики в данном сегменте периодически подводят, в связи с чем взаимоотношения с ними кажутся нестабильными, однако и здесь можно найти возможности для развития – важно помочь поставщику повысить свою эффективность и перейти в категорию «Сбор урожая».

Последний, третий, кластер представлен наиболее проблемными поставщиками. В него входят группы «Разрыв отношений», «Развитие» и «Помощь». Группа «Разрыв отношений» представлена поставщиками, взаимоотношения с которыми не строятся по тем или иным причинам, которые могут включать в себя систематические проблемы с качеством, сроками, высокую стоимость продуктов и услуг. В группу «Развитие», как правило, входят поставщики, эффективность которых низкая и требует доработки. При этом, относящийся к данной группе поставщик должен иметь потенциал развития с прицелом на переход в другую группу. Группа «Помощь» включает в себя поставщиков, которые обладают высоким стратегическим потенциалом, но не могут обеспечить высокую эффективность. Данные поставщики предлагают инновационные продукты и услуги, которые могут дифференцировать позицию компании-заказчика на рынке. [Chernikov 2016] Тем не менее, при работе с данной группой поставщиков представляется целесообразным обратить внимание на их стабильную эффективность.

Заключение

Успех любой компании зависит в том числе и от эффективности управления поставщиками. Среди преимуществ реализации SRM можно выделить следующие:

1. Улучшение контроля для обеспечения закупок и распределение рисков.
2. Удобство форматов обмена данными, касающимися всех аспектов снабжения.
3. Приоритетность и классификация поставщиков на основе факторов, наиболее важных для конкретного бизнеса.
4. Прозрачность управления расходами: если в процесс вовлечены не все, это означает нехватку данных и, следовательно, недостаточную видимость расходов.
5. Снижение затрат благодаря долгосрочным взаимоотношениям — компании вместе решают возникающие трудности и учатся друг у друга. Активное взаимодействие и коммуникация прямо влияют на рост продаж, а также на планирование спроса.

Подход SRM важен и для подготовки сотрудников — он позволяет разобраться в потребительских требованиях и найти возможности для экономии затрат как у заказчика, так и у поставщика, а также повысить удовлетворенность потребителей.

Список источников

1. Дегтерева 2016 — Дегтерева Е. А. Потенциал промышленной кооперации России и Вьетнама / Е. А. Дегтерева, С. Ю. Черников // Экономика и предпринимательство. 2016; 12-2:33–36. ISSN: 1999-2300.
2. Категорийный менеджмент 2019 — Категорийный менеджмент : Учебное пособие / К. М. Киселев, М. А. Николаева. Москва : Норма, 2019. 208 с. ISBN 978-5-91768-424-6.
3. Кирпичникова 2007 — Кирпичникова О. В. Управление взаимоотношениями с поставщиками (SRM) как макро-процесс в цепи поставок / О. В. Кирпичникова, В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. 2007; 1. ISSN: 2587-6775. URL: <http://lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/915> (дата обращения 20.10.2021).
4. Черников 2019 — Черников С. Ю. Производственная кооперация как способ расширения продаж продукции группы ГАЗ на рынке Египта / С. Ю. Черников, Е. А. Федоренко. DOI 10.25634/MIRBIS.2019.1.8 // Вестник МИРБИС. 2019; 1:72–78.
5. Черников 2014 — Черников С. Ю. Тенденции развития логистической инфраструктуры России // Финансовая экономика. 2014; 2:92–97. ISSN: 2075-7786.
6. Ali 2021 — Ali F. How to Build a Transparent Relationship with Your Supplier. In Harvard Business Review. Open access. Available at: <https://hbr.org/2021/09/how-to-build-a-transparent-relationship-with-your-suppliers>. Published 09/24/2021.
7. Chernikov 2016 — Chernikov S. U. Global retail networks : Study Manual. Moscow : Pero Publ., 2016. 114 p. ISBN 978-5-906851-41-3.
8. Schuh 2014 — Schuh C. et al. Supplier Relationship Management : How to Maximize Vendor Value and Opportunity. Apress, 2014. ISBN 9781430262596.
9. SRM 2020 — Supplier Relationship Management (SRM). By Diann Daniel & Mary K. Pratt. In Guide to supply chain management. By David Essex, Editor at Large. Open access. Available at: <https://searcherp.techtarget.com/definition/supplier-relationship-management-SRM>. Published 11/08/2021.
10. Supplier Relationship Management 2013 — Supplier Relationship Management : How key suppliers drive your company's competitive advantage. By Hubert Verweij & Linda Peek. Pricewaterhouse Coopers, 2013. 44 p. Open access. Available at: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf> (accessed 10/20/2021).

References

1. Degtereva E. A. Potentsial promyshlennoy kooperatsii Rossii i V'yetnama [The potential of industrial cooperation between Russia and Vietnam]. By E. A. Degtereva, S. Yu. Chernikov. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship]. 2016; 12-2:33-36. ISSN: 1999-2300 (in Russ).
2. *Kategoriynyy menedzhment* [Category management] : Textbook. By K. M. Kiselev, & M. A. Nikolaeva. Moscow : Norma Publ., 2019. 208 p. ISBN 978-5-91768-424-6 (in Russ).
3. Kirpichnikova O. V. Upravleniye vzaimootnosheniyami s postavshchikami (SRM) kak makro-protsess v tsepi postavok [Supplier Relationship Management (SRM) as a macro-process in the supply chain]. By O. V. Kirpichnikova & V. I. Sergeev. *Logistika i upravleniye tselyami postavok* [Logistics and supply chain management]. 2007; 1. ISSN: 2587-6775. URL: <http://lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/915> (accessed 10/20/2021). In Russ.
4. Chernikov S. Yu. Proizvodstvennaya kooperatsiya kak sposob rasshireniya prodazh produktii gruppy GAZ na rynke Yegipta [Production cooperation as a way to expand sales of GAZ Group products in the Egyptian market]. By S. Yu. Chernikov & E. A. Fedorenko. DOI 10.25634/MIRBIS.2019.1.8. *Vestnik MIRBIS*. 2019; 1:72–78 (in Russ).
5. Chernikov S. Yu. Tendentsii razvitiya logisticheskoy infrastruktury Rossii [Trends in the development of Russia's logistics infrastructure]. *Finansovaya ekonomika*. 2014; 2:92–97. ISSN: 2075-7786 (in Russ).
6. Ali F. How to Build a Transparent Relationship with Your Supplier. In *Harvard Business Review*. Open access. Available at: <https://hbr.org/2021/09/how-to-build-a-transparent-relationship-with-your-suppliers>. Published 09/24/2021.
7. Chernikov S. U. *Global retail networks : Study Manual*. Moscow : Pero Publ., 2016. 114 p. ISBN 978-5-906851-41-3.
8. Schuh C. et al. *Supplier Relationship Management : How to Maximize Vendor Value and Opportunity*. Apress, 2014. ISBN 9781430262596.
9. Supplier Relationship Management (SRM). By Diann Daniel & Mary K. Pratt. In *Guide to supply chain management*. By David Essex, Editor at Large. Open access. Available at: <https://searcherp.techtarget.com/definition/supplier-relationship-management-SRM>. Published 11/08/2021.

10. *Supplier Relationship Management : How key suppliers drive your company's competitive advantage*. By Hubert Verweij & Linda Peek. Pricewaterhouse Coopers, 2013. 44 p. Open access. Available at: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf> (accessed 10/20/2021).

Информация об авторах:

Кудрявцев Алексей Александрович — магистрант; **Корнеев Игорь Павлович** — кандидат военных наук, доцент, преподаватель.

Место работы авторов: Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Институт МИРБИС), ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the authors:

Kudryavtsev Aleksey A. – undergraduate; **Korneev Igor P.** – Candidate of Military Sciences, Associate Professor, Lecturer.

Place of work of the authors: Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 05.11.2021; одобрена после рецензирования 30.11.2021; принята к публикации 05.03.2022.

The article was submitted 11/05/2021; approved after reviewing 11/30/2021; accepted for publication 03/05/2022