

## ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ С ПОСТАВЩИКАМИ

**И.В. Луценко**, *руководитель отдела закупок*  
**ООО «ЕвроЛюкс Групп»**  
(Россия, г. Санкт-Петербург)

DOI: 10.24411/2500-1000-2020-11000

**Аннотация.** У каждой торгующей или производственной компании должен быть свой пул поставщиков, с определенной историей сотрудничества и взаимодействия. Данная статья предназначена для тех, кто формирует данный пул в текущий момент или хочет его развить, улучшить или оздоровить. Автор акцентирует внимание на особенностях сотрудничества и взаимодействия с поставщиками-контрагентами.

**Ключевые слова:** партнерские отношения, сотрудничество, неформальные договоренности, переговоры, поставщики, деловая репутация.

О том, как строить партнерские отношения, снято множество видеоуроков, существует большое количество тематических семинаров, курсов и тренингов, но везде речь идет о методиках ведения «жестких» переговоров, работе с возражениями, иными словами о борьбе. Поэтому у каждого специалиста по закупкам часто возникает дилемма: как выстроить работу с поставщиками: формальное отношение (100% соответствие условиям договора, взаимные требования и претензии при нарушении любого пункта), либо длительное выстраивание доверительных партнерских отношений.

Гораздо тяжелее, но в дальнейшем и ценнее пойти по второму пути – расположить партнера к себе. Такие отношения будут намного выгоднее для обоих предприятий-контрагентов – когда есть базис работы, а дополнительные договоренности будут достигаться в процессе сотрудничества. Вам необходимо будет продемонстрировать свои намерения на углубление партнерских отношений, упрочнение связей, более тесное сотрудничество. Дать понять оппоненту его ценность, почему вы не можете, а главное – не хотите его поменять, невзирая на определенные нюансы и сложности в работе.

При такой форме сотрудничества каждая сторона будет нести не просто формальную ответственность за исполнение договорных обязательств, но и моральную, что зачастую более важно. К формированию пула основных поставщиков нужно

подходить, руководствуясь именно этой схемой работы. Так будет гораздо проще вести переговоры (правильнее назвать их партнерской работой), а в случае, если вы некомпетентны в определенных вопросах или нюансах всегда сможете обратиться к своим партнерам и легко задать неформальные вопросы [1].

Через кризисы, непрерывно сопутствующих нашей экономике, дает понять, что необходимо выстраивать взаимовыгодные партнерские отношения, построенные на взаимном интересе и личных взаимосвязях, что станет гораздо более выгодным активом в работе предприятия. При этом нужно разделять, что есть договор – подписанный документ, с определенным перечнем обязанностей и прав сторон, а есть договоренности, деловая репутация – это то, чем дорожат компании, это то, на чем строятся самые долгосрочные отношения.

Важным моментом является то, как определить поставщика, который готов идти вам навстречу, отвечать взаимными партнерскими отношениями, который будет открыто говорить о слабых и сильных сторонах своего предприятия, и будет знать ваши. Здесь необходимо налаживать личные контакты, знать не только исполнителя работы, но и его руководителя, а также и руководителя его руководителя. При реальной кризисной ситуации вы всегда будете знать именно того человека, который будет принимать решение.

В кризисное время такие взаимоотношения проходят особую проверку, когда никто не отменяет ни производственные планы, ни даты отгрузок (которые стоят в подписанном договоре с клиентом), невзирая на значительно изменившиеся экономические условия. Все процессы в организации должны идти своим ходом, а простой производственной линии, и срыв сроков отгрузки может обернуться большими штрафами вашей организации [2].

Приведу пример. С одной компанией-поставщиком (крупный поставщик металла на российском рынке) имелось трехкратное превышение отсроченного срока оплаты поставленной продукции. Сумма просроченной дебиторской задолженности соответствовала двух- или трехмесячному товарообороту между компаниями. При личной встрече руководители предприятий обсудили дальнейшие пути сотрудничества, перспективы работы и варианты решения данной ситуации. Оценив имеющийся положительный опыт сотрудничества и сложившиеся доверительные отношения, руководство компании-поставщика приняло решение, что может дать дополнительную длительную отсрочку оплаты и продолжить отгрузки без штрафных санкций. Преодолев локальный кризис, были достигнуты устные договоренности о негласном увеличении отсрочки, а также договоренность незамедлительно сообщать о трудностях с исполнением своих обязательств (в части оплаты), если таковые опять возникнут.

Во время текущего кризиса резко возросла ценность денег, а не обещаний и гарантий будущих оплат, как следствие – резкое уменьшение количества поставщиков, готовых работать с отсрочкой платежа и кредитовать своих клиентов. К такой ситуации всегда будет в выигрыше тот, кто изначально строил партнерские отношения. В кризисное время только хорошо выстроенные личные отношения и уверенность партнеров друг в друге будут залогом успешного ведения бизнеса.

Когда у вас появятся несколько значительных партнеров, вы всегда сможете ими оперировать, общаясь с новыми и давая конкретную информацию о том, что у

вас уже есть большая история работы, хорошие деловые отношения, что просто так менять их для вас нет никакого смысла. В свою очередь, новые поставщики будут готовы идти на значительные уступки, лишь бы завоевать вас, дадут лучшие условия, а вы сможете рассказать об этих условиях своим уже сложившимся контрагентам.

Стремясь иметь максимальное число контрагентов с подобными отношениями, вскоре у вас будет не только большой опыт сложившихся результативных партнерских отношений, но, также и опыт не сложившихся, но тоже партнерских, отношений. Когда компания готова и хочет постоянно работать с вами, но по тем или иным обстоятельствам (цена, сроки или просто неудобная логистика) этого не происходит. Это будут тоже положительные и взаимовыгодные отношения, но другого рода: у вас будет возможность получения справочной информации о текущем уровне рыночных ценах, еще один взгляд на положение в отрасли, а ваши контрагенты будут иметь представление о своих слабых сторонах и о том, в каком направлении им необходимо развиваться [3].

Имея множество примеров преодоления кризисных ситуаций, построенных на данной стратегии, расскажу наиболее примечательный. С началом текущего кризиса многие поставщики посчитали свои риски и решили, что в данный момент довольно опасно продолжать сотрудничество с постоплатой (то есть перестали отгружать товар своим клиентам с отсрочкой платежа). У многих из них есть огромный опыт по судебным тяжбам с клиентами-неплательщиками, а в данный период времени список таких клиентов растет значительными темпами, и суммы просроченной дебиторской задолженности клиентов превышают все разумные границы.

Это ограничение затронуло одну компанию. Крупный федеральный поставщик электрокомпонентов полностью прекратил работу со своими клиентами по постоплатной системе. Он решил оценить клиентов по платежеспособности, экономической устойчивости и долгосрочной пер-

спективе работы. Проведя анализ, поставщик сформировал ряд требований к своим клиентам для работы с отсроченным платежом.

Компания, о которой идет речь, не проходила ни по одному из них. Но, имея хорошие личные отношения не только с менеджером по продажам, но и с несколькими региональными руководителями, отвечающими за сбыт, и продажи, ей удалось полностью вернуть докризисную схему сотрудничества и условия работы (стоит отметить, что подавляющему большинству компаний этого сделать не удалось). Здесь явно выражены следующие плюсы от личного знакомства с руководством компании и хороших партнерских отношений с ее представителями разных уровней руководства:

– не только заинтересованность менеджера, но и лояльное отношение руководителей, которые уверены в устойчивости

компании, а значит, и платежеспособности;

– личная заинтересованность в продолжении работы, так как есть история успешных взаимоотношений, в том числе и личные контакты, которые ни в коем случае не могут быть потеряны;

– естественная заинтересованность каждого руководителя в увеличении объема продаж.

Подведя итог всему вышеизложенному, можно сделать вывод, что долгосрочные партнерские отношения, нацеленные на результат, гораздо важнее, чем заключенный договор с четко оговоренными условиями, они будут являться еще одним активом вашей компании. Также необходимо еще раз отметить, что кроме формального договора также есть и неформальные договоренности, которые часто являются гораздо более ценными факторами сотрудничества.

### Библиографический список

1. Колесник В.В. Управление закупками и повышение качества закупаемых товаров, работ, услуг // Инновации и инвестиции. – 2017. – №3. – С. 106-108.
2. Линдерс М.Р. Управление закупками и поставками: учебник / М.Р. Линдерс, Ф. Джонсон, А.Е. Флинн, Г. Фирон. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 752 с.
3. Мокренко А.В. Планирование закупочной деятельности. Теоретические и практические аспекты // Институциональные императивы развития экономики России: материалы Между-нар. науч.-практ. конф. ДГТУ, 2016. – С. 187-195.

## BUILDING A STRATEGY FOR SUCCESSFUL WORK WITH SUPPLIERS

**I.V. Lutsenko**, *Head of purchasing Department*  
**Eurolux Group LLC**  
 (Russia, Saint Petersburg)

**Abstract.** *Each trading or manufacturing company should have its own pool of suppliers, with a certain history of cooperation and interaction. This article is intended for those who form this pool at the moment or want to develop, improve or improve it. The author focuses on the features of cooperation and interaction with suppliers-contractors.*

**Keywords:** *partnership, cooperation, informal agreements, negotiations, suppliers, business reputation.*