

Анжеліка БАЛАБАНИЦЬ

## УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОДІЇ

*Розкрито механізм управління взаємовідносинами із постачальниками на основі концепції маркетингу взаємодії, обґрунтовано необхідність формування портфелю взаємовідносин на основі оцінки конкурентної сили та маркетингової компетенції взаємодії постачальника.*

Сучасні ринкові умови змушують вітчизняні підприємства переглядати сформовані принципи і методи управління з метою забезпечення не тільки ефективності поточного функціонування, але і завоювання стійких конкурентних переваг за рахунок установлення партнерських бізнес-відносин. Одним з основних факторів забезпечення ефективної і конкурентоспроможної діяльності підприємства є встановлення і розвиток його відносин із постачальниками.

У теорії і практиці маркетингу і менеджменту значна увага приділяється вивченню процесів бізнес-взаємодії підприємства. Науковці виокремлюють управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM — Supplier Relationship Management); управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM — Customer Relationship Management). Вагомий внесок у розроблення теоретичних і методологічних основ створення механізмів управління відносинами підприємств із споживачами і бізнес-партнерами зробили такі *вітчизняні та зарубіжні вчені*: Т. Амблер, Х. Анн Г. Л. Багієв, Г. Н. Бикова, П. Гінстон, П. Діксон, З. О. Коваль, Ф. Котлер, В. М. Тарасевич, Й. Уілсон, А. С. Шевченко, Дж. О'шонессі, Дж. Еткінсон, та ін. У працях цих авторів охарактеризовано основні концепції та зміст управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами, постачальниками, посередниками з позицій маркетингового менеджменту, логістики; визначено зміст, завдання та проблеми цих взаємозв'язків. Однак не повністю висвітлені методичні підходи до оцінки рівня якості відносин і результативності процесу взаємодії підприємств із постачальниками. Не вирішеними залишаються проблеми подолання ризикових ситуацій у системі маркетингової взаємодії, створення ефективного механізму управління взаємовідносинами з постачальниками, вирішення яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств. *Актуальність проблем* управління взаємовідносинами з постачальниками, недостатнє їх вивчення і важливість вирішення в Україні зумовили вибір теми дослідження, її мету та напрямки.

*Метою статті* є розробка обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення процесу управління взаємовідносинами з постачальниками на основі концепції маркетингової взаємодії.

Сучасні зміни, що відбуваються в бізнес-середовищі, обумовили докорінну зміну у розбудові міжфірмових відносин. Управління взаємовідносинами з постачальниками перейшло від оперативного до стратегічного рівня, що забезпечує створення нового формату відносин, спрямованих на створення синергетичного ефекту від взаємин «постачальник–підприємство–покупець». Тому в останні роки усе більше уваги приділяється дослідженню управління взаємовідносинами з постачальниками через призму інтересів кінцевого споживача (SCM — Supply Chain Management).

Успішна комбінація характеристик пропозиції постачальника, з одного боку, іміджу і якості обслуговування, що забезпечує торговельне підприємство – з іншого, створюють ефект синергизму, спрямований на покупців, як наслідок ефективності партнерських відносин. Для забезпечення такого ефекту в процесі бізнес-взаємодії, підприємствам необхідно спрямовувати свої зусилля на пошук оптимального співвідношення між маркетинговою стратегією постачальника і своєю, яка визначається особливостями цільових сегментів.

Перехід підприємств до нового формату відносин детермінує необхідність управління відносинами з постачальниками на основі концепції маркетингової взаємодії.

Концепція маркетингу взаємодії – це перспективна концепція підприємницької діяльності, орієнтована на охоплення всіх ресурсів і видів діяльності в процесі організації, планування і управління довгостроковими комунікаціями (відносинами) підприємства з його основними бізнес-партнерами на кожній стадії життєвого циклу товару, за рахунок чого досягається найбільш повне задоволення всіх суб'єктів ринку [2, 698].

Управління взаємовідносинами з постачальниками на основі концепції маркетингу відносин повинно базуватися на наступних принципах:

- наявність єдиної інформаційно-аналітичної системи, що забезпечує ефективний інформаційний обмін між учасниками процесу взаємодії;
- створення механізму балансування цілей і координації бізнес-процесів партнерів;
- формування синергетичної стратегії взаємин із бізнес-партнерами;
- наявність системи моніторингу.

Управління взаємовідносинами з постачальниками доцільно здійснювати за розробленим механізмом, який представлено в табл. 1.

На стратегічному рівні ключовими напрямками планування системи взаємовідносин із постачальниками повинні бути наступні: формування портфеля взаємовідносин; формування системи комплементарних стратегічних цілей; розробка набору стратегій взаємодії.

Формування портфелю взаємовідносин із постачальниками повинно здійснюватися на основі комплексної оцінки за такими показниками, як конкурентна сила та маркетингова компетентність взаємодії постачальника. Оцінку конкурентної сили постачальника доцільно проводити за такими аспектами:

- управлінські аспекти (планування взаємин, розподіл відповідальності сторін, обмін інформацією, моніторинг взаємин та ін.).



- маркетингові аспекти (якість товарів, конкурентоспроможний асортимент продукції, конкурентоспроможна ціна товарів, умови постачання, додаткові послуги та ін.);
- логістичні аспекти (забезпеченість транспортними засобами, якість системи обробки замовлень, графіки та інтервали постачань, управління товарними запасами, інформаційні технології та ін.);
- економічні аспекти (витрати на підтримку взаємин, інвестиції та ін.);
- виробничо-технологічні аспекти (територіальна доступність, рівень спеціалізації, прогресивність технологій та ін.);
- соціально-поведінкові (виконання узятих на себе зобов'язань, управління конфліктами та ін. ).

Під маркетинговою компетенцією взаємодії постачальника необхідно розуміти спроможність підприємства до взаємовигідного вирішення завдань на основі маркетингових знань, вмінь і навичок використання маркетингових методів. До найбільш суттєвих характеристик маркетингової компетенції взаємодії доцільно віднести спроможність до інтеграції (стратегічна сумісність, загальна культура бізнесу, націленість на довгострокові зобов'язання, погодженість дій, визнання взаємозалежності), здатність до адаптації (готовність спільно вирішувати проблеми, що виникають, рівень адаптації продуктів, технологій і бізнес-процесів до вимог партнерів), спроможність до комунікацій (відкритий обмін інформацією, взаємна довіра).

Формування портфелю взаємовідносин доцільно здійснювати на основі розробки відповідної матриці стратегічного вибору (рис. 2). Варто відзначити, що на основі цієї матриці підприємства також можуть проаналізувати якість відносин з існуючими постачальниками й оцінити стратегічну доцільність своєї договірної політики. Дослідження договірної політики 11 великих роздрібних підприємств м. Донецька дозволило зробити висновки, що тільки у 2 з них (18,1%) спостерігається висока надійність у відносинах із постачальниками, і договірна політика має високу ступінь стратегічної доцільності. Управляти взаємовідносинами з цими постачальниками треба на основі стратегії статус-кво, спрямованої на збереження ділових контактів.

Для зони стратегічних змін, у яку входять постачальники з низькими показниками, характерна стратегія рішучих дій, у межах якої досліджуваним підприємствам необхідно відмовитися від взаємовідносин із постачальниками, розірвати ділові контакти та активізувати пошук нових постачальників.

Як показало дослідження, у всіх підприємствах значна кількість постачальників (від 30% до і 52%) характеризуються високою конкурентною силою і низькою маркетинговою компетенцією взаємодії. Ці постачальники входять до зони стратегічного впливу і для управління взаємовідносинами з ними доцільно використовувати стратегію тиску: спростити умови постачання, фінансування, домогтися надання додаткових послуг, фінансових пільг підприємствами-постачальниками та ін.

Продовжувати відносини з постачальниками з високою маркетинговою компетенцією взаємодії та низькою конкурентною силою досліджуваним підприємствам можна на основі стратегії очікування: очікувати підсилення конкурентної сили постачальників, проводити маркетингову роботу з ними; підшукувати контрагентів з високою конкурентною силою.

Конкурентна сила постачальника	висока	<b>Зона стратегічного впливу</b>		<b>Зона стратегічної доцільності</b>	
		Стратегічні рішення для постачальників	Стратегічні рішення для підприємства	Стратегічні рішення для постачальників	Стратегічні рішення для підприємства
	<b>Стратегія підвищення маркетингової компетенції взаємодії постачальника</b>	<b>Стратегія тиску</b>	<b>Стратегія утримання стратегічної позиції в процесі взаємодії</b>	<b>Стратегія збереження ділових контактів</b>	
	низька	<b>Зона стратегічних змін</b>		<b>Зона стратегічного спостереження</b>	
Стратегічні рішення для постачальників		Стратегічні рішення для підприємства	Стратегічні рішення для постачальників	Стратегічні рішення для підприємства	
		<b>Стратегія стратегічних змін</b>	<b>Стратегія рішучих дій</b>	<b>Стратегія підвищення конкурентної сили</b>	<b>Стратегія очікування</b>
		низька		висока	
		<b>Маркетингова компетенція взаємодії постачальника</b>			

**Рис. 1. Матриця стратегічного вибору постачальника / оцінки стратегічної доцільності договірної політики**

Для забезпечення ефективних довгострокових відносин із постачальниками підприємства повинні розробити стратегічний набір таких стратегій, як: стратегія створення стратегічних альянсів, стратегія вертикальної інтеграції, стратегія синергетичного впливу на цільовий ринок, стратегія сомаркетингу, стратегія управління ризиками взаємодії.

Ефективна організація процесу взаємодії із постачальниками передбачає прийняття стратегічних рішень щодо створення п'яти систем: системи стратегічного планування процесу взаємодії, інформаційної системи підтримки процесу взаємодії, що передбачає формування бази постачальників, маркетингової логістичної системи, системи стимулювання процесу взаємодії, системи моніторингу взаємовідносин.

На оперативному рівні в процесі організації процесу взаємодії необхідно прийняти управлінські рішення щодо удосконалення організаційної структури підприємства і розподілу відповідальності, а також організації закупівель на основі електронної системи замовлень і контролю поставчань.

У процесі управління взаємовідносинами із постачальниками особливе значення набуває контрольна функція, у межах якої на стратегічному рівні доцільно проводити оцінку якості розроблених стратегій, визначати стратегічну доцільність та конкурентоспроможність процесу взаємодії, здійснювати ризик-контролінг процесу взаємодії, проводити моніторинг стратегічних програм взаємодії.

Визначальним напрямком стратегічного контролю процесу взаємодії із постачальниками є ризик-контролінг, метою якого є виявлення ризиків, їх оцінка, а також розробка відповідних заходів щодо управління ними. Проведене дослідження дозволило виявити основні ризики взаємодії із постачальниками. У 54,5% досліджуваних підприємств найбільш критичним визначено ризик закупівлі неконкурентоспроможної продукції. Лише у 18,1% підприємств створена система регулярного зворотнього зв'язку із постачальниками відносно якості їх товарів. Серед ризик-факторів, з якими зіштовхуються підприємства у процесі взаємодії із постачальниками, відзначимо необгрунтоване підвищення цін на товари постачальниками (36,3%), що свідчить про низьку культуру міжфірмових відносин, порушення графіків постачання (27,2%), безпеку утрати товарів і зниження їх якості в процесі руху по каналах розподілу (складування, транспортування, збереження та ін.), що веде до зниження вартості продукції (18,1%), ризик зниження обсягу збуту через неправильну комунікаційну політику постачальників (9%).

Оцінку результативності процесу взаємодії доцільно здійснювати на основі збалансованої системи показників.

Таким чином, управління взаємовідносинами із постачальниками є органічною складовою інтегрованої системи управління маркетинговою системою взаємодії підприємства, і спрямовано на створення синергетичного ефекту від взаємин «постачальник–підприємець».

Формування портфелю взаємовідносин із постачальниками повинно здійснюватися на основі комплексної оцінки конкурентної сили постачальника, яка характеризує його конкурентоспроможність, та його маркетингової компетенції взаємодії, яка розкриває спроможність підприємства до взаємовигідного вирішення завдань на основі маркетингових знань, вмінь і навичок використання маркетингових методів.

Для забезпечення довгострокової ефективності відносин із постачальниками підприємствам доцільно розроблювати набір стратегій взаємодії, до якого входять: стратегія створення стратегічних альянсів, стратегія вертикальної інтеграції, стратегія синергетичного впливу на цільовий ринок, стратегія сомаркетингу, стратегія управління ризиками взаємодії.

#### **Література**

1. Амблер Т. *Практический маркетинг* / Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.
2. Багиев Г. Л., Тарасович В. М., Анн Х. *Маркетинг*. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 698 с.
3. Питер Р. Диксон. *Управление маркетингом* / Пер. С англ.. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 560 с.
4. Эткинсон Дж., Уилсон Й. *Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: Учеб. пособие* / Пер. с англ. под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 471 с.

Редакція отримала матеріал 25 грудня 2007 р.