

УДК 338.3

M21

DOI: <http://doi.org/10.25728/econbull.2023.3.6-arutyunayn>

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ СЕТЕВОЙ РОЗНИЧНОЙ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»)**

**Арутюнян Марат Ваграмович**

*НИУ «Высшая школа экономики», Москва, Россия,  
e-mail: ar.marat99@mail.ru; SPIN-код: нет; ORCID - нет*

**Аннотация:** В работе рассматривается кейс выстраивания системы взаимодействия с поставщиками с использованием метода категорийного менеджмента на примере розничного ритейлера ООО «Леруа Мерлен Восток». В ходе анализа системы взаимодействия фокусной компании с поставщиками были выявлены следующие недостатки: компания неэффективно организует процесс работы с поставщиками; уровень доступности товаров поставщиков, которые являются популярными для клиентской базы недостаточно высок; операционный труд занимает слишком большую долю в рабочем процессе специалиста по закупкам. В рамках совершенствования системы взаимодействия с поставщиками были предложены некоторые организационные меры.

**Ключевые слова:** категорийный менеджмент, логистика, цепи поставок, организационная модель,

## **IMPROVING THE INTERACTION SYSTEM WITH SUPPLIERS OF A NETWORK RETAIL COMPANY (BASED ON THE EXAMPLE OF LEROY MERLIN VOSTOK LLC)**

**Arutyunyan Marat Vagramovich**

*National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia,  
e-mail: ar.marat99@mail.ru; SPIN code: no; ORCID - no*

**Abstract:** The paper examines the case of building a system of interaction with suppliers using the category management method using the example of the retailer «Leroy Merlin Vostok» LLC. During the analysis of the system of interaction of the focal company with suppliers, the following shortcomings were identified: the company does not effectively organize the process of working with suppliers; the level of availability of goods from suppliers that are popular with the customer base is not high enough; operational work takes up too much of the procurement specialist's workflow. As part of improving the system of interaction with suppliers, some organizational measures were proposed.

**Keywords:** category management, logistics, supply chain, organizational model.

**Введение.** Одной из основных концепций, которая позволяет более эффективно организовывать взаимодействие с поставщиками на современном рынке розницы, является категорийный менеджмент. Основная идея категорийного

менеджмента заключается в стратегическом партнерстве розничной компании с поставщиками с целью развития категории в рамках увеличения продажи и прибыли за счет своевременного влияния на клиентов. Категорийный менеджмент направлен на создание дополнительной ценности для всех звеньев бизнеса: ритейлера, поставщика/производителя и конечного потребителя в результате управления товарной категорией, а не отдельными брендами [1]. В данной работе рассматривается кейс выстраивания системы взаимодействия с поставщиками с использованием метода категорийного менеджмента на примере розничного ритейлера ООО «Леруа Мерлен Восток».

**Схема практической реализации концепции категорийного менеджмента.** Основным этапом в рамках запуска проектов категорийного менеджмента является определение уровня готовности партнеров к сотрудничеству и оценка перспектив для обеих сторон. На этапе «подготовки» необходимо провести анализ по следующим направлениям:

- готовность к партнерству – со стороны ритейлера важно определить позицию партнера на рынке, вес партнера в категории, а также стратегию его развития; со стороны поставщика необходимо оценить глубину потенциальной интеграции с партнером, а также планы развития категории;
- анализ текущих ресурсов – важно оценить, какие ресурсы доступны на данный момент и проанализировать направления для инвестиций в случае необходимости;
- уровень работы с данными – оценить степень анализа данных партнеров;
- непосредственный выбор партнера – анализ пунктов, указанных выше и принятия решения о дальнейшем взаимодействии между организациями в рамках категории.

Начинается данный процесс с непосредственного определения категории [2]. Суть данного этапа заключается в представлении категории по объему, структуре и моделировании оценки потребителем в торговой точке.

Далее определяется роль категории. Другими словами, определяется удельный вес категории в бизнесе розничной сети. Этот процесс включает в себя:

- присвоение определенной роли для категории – то есть проводится анализ на основе различных метрик (например, потребительская ценность для покупателя, поддержание имиджа или конкурентоспособности в период сезона), которые и создают роли для категории;
- разделение ресурсов по категориям на основе, присвоенной роли – необходимо эффективно распределять материальные и нематериальные по категориям для получения дополнительной стоимости, которая должна покрывать вложенные инвестиции в реализацию данного проекта.

Далее, в рамках анализа категории проводится ее оценка. Это своего рода аудит функционирования категории на рынке, анализируемый с нескольких сторон, а именно:

- сторона клиента – необходимо определить портрет покупателя, рассчитать долю категории в покупательской корзине, оценить лояльность клиентской базы, частоту совершения покупок;
- сторона рынка – проведение анализа показателей категории в рамках сферы осуществления бизнеса, определение сезонности категории, а

также исследование характера спроса и динамики его изменения на рынке;

- сторона розничной сети – анализ конкурентной позиции ритейлера на рынке, анализ товарного ассортимента и эффективности его выкладки на полках магазинов, сравнение ценовой политики с основными игроками на рынке.

Для того, чтобы оценивать бизнес деятельность той или иной категории, необходимо определить, к чему ей стремиться, то есть установить цели. Установка целей должна основываться на анализе предыдущих этапов реализации проектов категорийного менеджмента. Основными показателями, по которым производится постановка целей категории являются:

- частота покупок;
- средняя корзина клиента;
- средний чек;
- доля розничной сети на рынке;
- оборачиваемость запасов;
- чистая прибыль.

Следующим шагом процесса управления категорией является определение ее стратегии. На данном этапе определяется уровень влияния категории на стратегию развития розничной сети.

Стратегия категории определяется в соответствии с ее ролью. Некоторые примеры стратегии развития категории представлены далее:

- стратегия сохранения доли рынка;
- стратегия увеличения покупательской корзины;
- стратегия развития бренда и укрепления имиджа;
- стратегия увеличения прибыли.

Для своевременного «запуска» проекта важно разработать последовательность действий, согласно которой розничная сеть будет развивать категорию. План категорийного менеджмента должен охватывать следующие аспекты:

- Product – работа с товарным ассортиментом;
- Place – работа непосредственно в торговом зале (макро + микро мерчендайзинг);
- Price – работа с политикой ценообразования;
- Promo – работа в рамках маркетинговой активности.

Далее, наступает момент реализации, прописанного ранее плана действий. На данном этапе проводятся некоторые тестовые мероприятия для выявления существенных отклонений. Также, очень важно определить ключевые показатели эффективности, на основе которых будет осуществляться мониторинг деятельности категории.

Заключительным этапом, который будет охватывать все шаги процесса управления категорией, является оценка результатов. На данном этапе анализируется степень успешности внедрения проекта. Оценка должна происходить, как минимум, по истечении 3-х месяцев внедрения проекта, более того, важно сравнивать промежуточные результаты между смежными категориями на основе KPI, установленных на предыдущем этапе.

Одним из ключевых драйверов успешности реализации проектов категорийного менеджмента в сфере сетевой розницы является высокая степень интеграции и развитие партнерских взаимоотношений ее участников, в частности ритейлера и поставщика/производителя.

Развитие уровня качества взаимодействия с поставщиками является неотъемлемой частью оптимизации процессов в компании в области снабжения и закупочной деятельности. Этот факт особенно актуален для компаний, ведущих свою коммерческую деятельность в сфере ритейла, в силу весомого числа поставщиков-контрагентов. Проблема совершенствования системы взаимодействия с ними действительно глобальная, так как фокусная компания планирует локализовать базу поставщиков в ближайшие несколько лет.

Различные типы сегментирования поставщиков определяют для компании актуальную базу контрагентов, с которыми происходит регулярное взаимодействие. Однако стоит понимать, что каждый поставщик индивидуален и имеет собственные отличительные характеристики, на основе которых компания и будет реализовывать процесс сегментации. В пример можно привести следующие критерии [3]: товарный ассортимент, история взаимодействия, благонадежность поставщика, масштаб деятельности поставщика (локальный или международный), риски взаимодействия с поставщиком, положение поставщика на собственном рынке, коммерческие условия взаимодействия с поставщиком (высокий уровень закупочных цен или затраты на транспортировку продукции), зависимость поставщика от фокусной компании, зависимость фокусной компании от поставщика.

В работе [5] в рамках реализации концепции SRM уделяется большое внимание сегментации поставщиков как на уровне стратегических процессов, так и операционных.



Рис. 1 Операционный уровень процессов в рамках концепции SRM

Опираясь на схему, представленную на рис. 1, авторы акцентируют внимание именно на эффективную и корректную сегментацию поставщиков в рамках концепции SRM. На первом этапе очень важно выбрать оптимальные метрики для «дифференциации поставщиков». Необходимо отталкиваться от показателей, которые конвертируются в большую добавленную стоимость или добавленную ценность для компании. Однако никакое нововведение не принесет должного результата без эффективной и налаженной системы менеджмента, в том

числе и в области управления сегментами поставщиков. Автор выделяет следующие направления развития команды управления категориями:

- проведение межорганизационных встреч с каждым поставщиком внутри сегмента независимо;
- развитие партнерских взаимоотношений с ключевыми поставщиками через эти встречи путем структурирования механизма для обмена ресурсами;
- создание кросс-функциональной команды и привлечение в нее как ключевых, так и стандартных поставщиков;
- наличие независимой кросс-функциональной команды с каждым ключевым поставщиком.

Работа [5] утверждает, что в рамках сегмента контрагенты стремятся улучшить четыре ключевых показателя эффективности внутри цепочки поставок для развития партнерских отношений. Этими показателями являются стоимость, качество, влияние на окружающую среду и уровень сервиса. Также важным аспектом является тот факт, что новые категорийные команды, созданные на втором этапе, должны обеспечивать гибкий обмен ресурсами внутри сегмента между компанией поставщиками. Например, информационные ресурсы или транспортные средства.

И завершающими этапами данной цепочки являются операции, связанные с развитием продукта, предлагаемого поставщиками, его реализации и созданием структуры контроля товара за счет различного вида отчетностей и форм коммуникации.

В свою очередь, в работе [6] отмечается ключевая роль сегментации поставщиков в рамках совершенствования системы взаимодействия с ними, аргументируя данный факт, высокими трудозатратами на формирование индивидуальных стратегий для взаимодействия с каждым поставщиком обособленно.

Одним из основных инструментов сегментации поставщиков является матрица Кралича. Автор создает категории на основе рыночной силы поставщика и потребителя, а также стоимости закупаемой продукции.

Стоимость закупаемых товаров и услуг	Высокая	Категории, создающие возможности	Стратегические категории
	Низкая	Некритические категории	Категории – «узкие места»
		Низкая	Высокая
Сложность рынка поставок			

**Рис. 2** Матрица Кралича

Кралич предлагает выстраивать стратегию взаимоотношения с поставщиками ресурса на основе четырех сегментов. «Стратегические категории» характеризуются высоким уровнем влияния на финансовые показатели, а также высокими рисками поставок. «Узкие места» - категория с высокими рисками

поставок и низким влиянием на финансовые показатели компании. «Категории, создающие возможности» приносят организации высокий уровень прибыли при низких рисках поставок. И «некритические категории», которые находятся на уровне низких рисков и низкого влияния на финансовые результаты.

Матрица Кралича дает компании возможность выстраивать стратегию закупок относительно каждой выделенной категории. Автор предлагает принимать решения на основе вышеуказанных сегментов, учитывая следующие факторы (табл. 1):

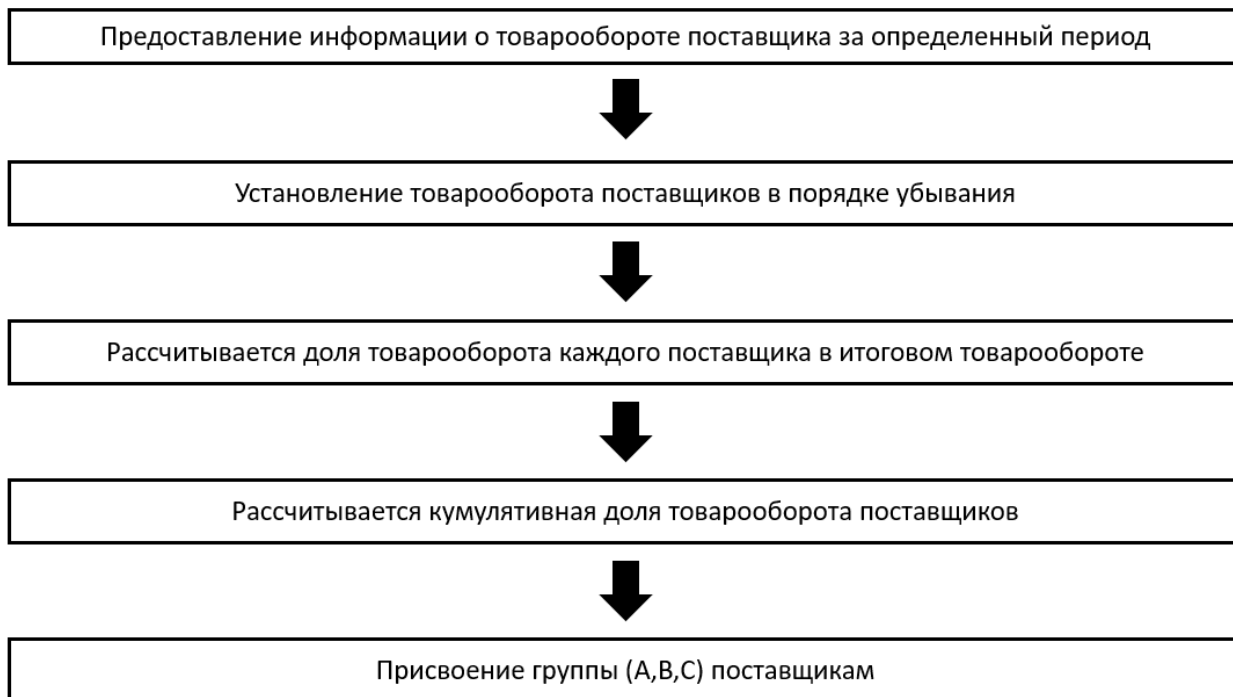
- Доминирующая роль компании/поставщика
- Различные варианты поставок
- Наличие альтернативных видов товара (товары-субституты)

Следующий рассматриваемый метод сегментации поставщиков – ABC анализ. Евтодиева утверждает, что данный инструмент может являться универсальным помощником в сфере категорийного менеджмента [4]. Метод ABC анализа основывается на «принципе Парето», который гласит, что 20% вложений дают 80% конечного результата. Главной особенностью данного метода является тот факт, что ранжирование поставщиков проводится на основе одного параметра, который устанавливает компания. Итогом анализа является список поставщиков с присвоенными группами А, В или С.

Таблица 1 – Принятие решений на основе матрицы Кралича

Категория ресурса	Наличие альтернативного ресурса	Позиции поставщика/потребителя на рынке	Предлагаемый тип взаимодействия с поставщиком
Стратегическая	Могут возникнуть трудности	Равновесие в доминировании Сильная взаимозависимость	Стратегическая координация и партнерство
Создающая возможности	Есть возможность	Доминирует потребитель Зависимость на умеренном уровне	Партнерские взаимоотношения
Некритическая	Есть возможность (очень просто заменить)	Равновесие в доминировании Низкая взаимозависимость	Продвижение собственных интересов
Узкие места	Могут возникнуть трудности	Доминирует поставщик Зависимость на умеренном уровне	Партнерские взаимоотношения

Схематично процесс проведения ABC анализа по отношению к поставщикам по товарообороту представлен на рис. 3.



**Рис. 3** Алгоритм классификации поставщиков с помощью ABC анализа

Автор утверждает, что наиболее популярная разбивка групп следующая: группа А – накопительная товарооборота составляет 80%; группа В – в интервале 80-95%, а группа С – 95-100%.

С поставщиками группы А необходимо развивать стратегические взаимоотношения, так как предлагаемый ими товарный ассортимент наиболее популярен у клиентов. Поставщики группы В и С также должны оставаться во внимании и под контролем компании, однако стоит понимать, что основной экономический эффект дают все-таки поставщики группы А.

Как уже говорилось ранее, сегментация поставщиков позволяет компаниям выстраивать стратегию взаимоотношений с ними в рамках одной категории, которая может определяться некоторыми инструментами на основе различных метрик и показателей. Однако Кирни утверждает, что не менее важно категорировать непосредственно стратегии внутри сегментов. Именно эта мысль содвинула автора к разработке «Шахматной доски закупок», которая представляет 4 основные стратегии управления поставщиками, которые включают в себя 16 подходов, которые, в свою очередь, разделяются на 64 метода взаимодействия с поставщиками (рис.4).

*Поиск совместного преимущества с поставщиком.* Кирни предлагает данную стратегию при высокой силе как поставщика, так и клиента, которая будет направлена на совместный с поставщиком поиск преимуществ. Различные варианты этой базовой стратегии зависят от масштаба и интенсивности партнерства. Область взаимодействия может достигать как централизованного планирования спроса, так и изменения структуры цепочки поставок.

*Изменение характера спроса.* В тех случаях, когда сила поставщика высока, вторая основная стратегия заключается в изменении характера спроса. Основной причиной высокой силы предложения является монополия или олигополия

поставщика за счет уникального технического ноу-хау. Однако Кирни убежден, что данную ситуацию зачастую создают сами компании-потребители в силу бездействия относительно уточнения тех или иных возможностей для изменения технических характеристик товаров. Автор, по собственному опыту, утверждает, что можно обойти монополизацию, используя соответствующие меры.



Рис. 4 Стратегии управления поставщиками

*Управление расходами.* случае низкой силы спроса и предложения необходимо ориентироваться на стратегию профессионального управления спросом. Прежде всего, для управления расходами необходимы подробные знания о том, кто что покупает у какого поставщика. Безусловно, необходим эффективный анализ того, является ли рассматриваемый спрос действительно обоснованным. Подходы для сокращения затрат и повышения ценности в рамках стратегии управления расходами - это управление спросом, а также совместное использование ресурсов.

*Стимулирование конкуренции между поставщиками.* Там, где существует высокая сила клиента и низкая сила поставщика, Кирни предлагает стратегию усиления конкуренции среди поставщиков в интересах компании. Суть этой стратегии состоит в дальнейшем усилении конкуренции посредством определенных действий на рынке поставщиков или влиянии на закупочные цены с помощью аналитических инструментов.

В свою очередь, работа [5] предлагает собственную концепцию сегментации поставщиков, которая основана на анализе «потенциала» того или иного поставщика для определенного клиента (рис. 5)

Готовность поставщиков	Высокая	Высокая готовность Низкие возможности	Высокая готовность Высокие возможности
	Низкая	Низкая готовность Низкие возможности	Низкая готовность Высокие возможности
		Низкая	Высокая
		Возможности поставщиков	

Рис. 5 Сегментация поставщиков на основе их «потенциала»



При этом потенциал поставщика необходимо рассчитывать именно на основе этих двух критериев. «Возможности поставщика» должны представлять собой совокупность навыков и накопленных знаний, которые реализуются в рамках процессов взаимодействия, позволяющие фирмам координировать деятельность и использовать свои ресурсы в различных бизнес-функциях, имеющих высокую добавленную ценность для клиента. «Готовность поставщиков» характеризуется как доверие к поставщику. Чем выше «готовность», тем больше вероятность избегания злоупотребления властью, конфликтов, низкой прибыльности, рисков, а также «готовность» позволит сохранить стабильность цепочки поставок в долгосрочной перспективе [6].

Однако данный подход может быть улучшен и быть более приспособленным к современным реалиям бизнеса, когда активно развивается межфункциональная координация. Большинство методов сегментации поставщиков сосредоточены лишь на функции закупок, в то время, как поставщики могут вступать в партнерские отношения и в других функциональных областях. Поэтому в работе [6] предлагается концепция категоризации поставщиков на основе трех измерений (рис. 6). Для каждой функции должны оцениваться возможности поставщика и его желание сотрудничать (готовность). Рассмотрение матрицы готовности/возможностей в виде плоскостей  $X - Y - Z$  позволит рассмотреть различные способы сегментации для всех функций-участников цепи поставок.

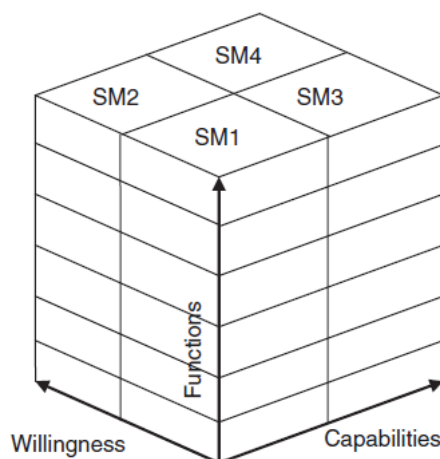


Рис. 6 Сегментация поставщиков на основе трех измерений

**Применение концепции категорийного менеджмента в деятельности ООО «Леруа Мерлен Восток».** Компания «Леруа Мерлен» вышла на российский рынок в 2004 году, открыв первый магазин в Московской области в г. Мытищи. На данный момент компания имеет 103 магазина (в т.ч. «магазины малых форматов») по всей стране. Лидером по количеству магазинов является московский регион (39% всех магазинов приходятся на Москву и Московскую область). За счет плотности населения, высокого уровня застраиваемых площадей, высокого уровня доходов населения и других факторов, компания не только уверенно содержит и развивает уже функционирующие магазины в данном регионе (на 01.03.2020 эта цифра составляет 40 магазинов), но и планирует открывать новые магазины

(планируется открыть магазин в городе Клин – июнь 2020, в городе Видное – октябрь 2020).

Российские магазины занимают около 99% в товарообороте компании и за 2019 год была достигнута цифра в 367,5 млрд рублей, что является недостаточно высоким показателем, так как компания рассчитывала на цифру около 390 млрд рублей. У возникновения данной ситуации может быть множество объяснений, некоторые из них, на мой взгляд, приведены ниже:

- некорректная постановка целей внутри организации;
- недостаточно эффективная система взаимодействия с клиентами;
- недостаточно эффективная система управления магазинами;
- в летний период наблюдалось большое количество перебоев с поставками импортной продукции в связи с деятельностью таможенных служб РФ.

В 2016 году компания «Леруа Мерлен Восток» приняла решение о расширении географии своей бизнес деятельности за пределы России. Первым заграничным магазином для организации стал магазин в городе Алматы, являющейся основной бизнес точкой в Казахстане. Открытие магазина состоялось в сентябре 2018 года и стало по-настоящему историческим событием для компании. Однако процесс взаимодействия с контрагентами для достижения бесперебойного функционирования магазина был достаточно тяжелым, что было связано со спецификой местных поставщиков, а также ряда определенных государственных ограничений. Также до сих пор узким местом является слабый уровень интегрирования информационных систем компании и магазина, что является причиной получения центральным офисом не до конца корректной информации относительно основных показателей алматинского магазина.

Что касается объемов деятельности данного магазина, то, на основе внутренних данных компании, можно утверждать, что магазин «Алматы» выполнил товарооборот в рублях на сумму 3,2 млрд, что является 0,9% от общего товарооборота компании за рассматриваемый период.

На момент 01.03.2020 компания насчитывает более 300 тыс. артикулов. Модель ведения бизнеса компании «Леруа Мерлен» достаточно прозрачная и понятная. Она занимается приобретением товаров для ремонта и обустройства дома у различных дистрибьюторов или производителей, как российских, так и международных, а затем продает их в собственных розничных магазинах по всей стране, а также в Казахстане. Основные приоритеты для организации следующие:

- соблюдение стратегии «низкие цены каждый день» - для компании критически важно предлагать клиентам качественный товар по приемлемым ценам;
- расширение географии продаж – фокусная компания планирует открытие 3 магазинов в новых городах в ближайшем году;
- регионализация и локализация поставщиков – компании важно сокращать логистические издержки и поддерживать высокий уровень сервиса и доступности товара на полках;
- развитие магазинов «малых форматов» - новое направление, которые призвано приблизить магазины к клиентам. В 2019 году уже открылись 2 магазина «Леруа Мерлен Городской» внутри торговых центров «Колумбус» и «Гагаринский», а в феврале 2020 открылся магазин городского типа «Теплый Стан». Данный формат магазинов

имеет самый популярный товарный ассортимент, предлагаемый компанией (около 5000 артикулов на магазин в среднем);

- увеличение доли собственной торговой марки в товарообороте компании – это стратегическое направление в компании, цель которой увеличить маржу и рентабельность «Леруа Мерлен». В среднем, маржа артикулов СТМ выше на 10 процентных пунктов, что говорит о том, что компании выгоднее торговать своим ассортиментом. В 2019 году доля товарооборота товаров СТМ от общего составляла около 19%, что на 1% ниже поставленной цели в 20%. В 2020 году такая цель составляет 22,5%.

Главным вопросом, который возникает при анализе оптимизационных мер, предлагаемых к реализации в рамках концепции категорийного менеджмента, является вопрос их реализации. Важно понимать, что речь идет не только о потенциальных инвестициях, но и об изменениях внутри уже существующей системы взаимодействия с поставщиками, а именно:

- мероприятиях по изменению организационной структуры категории Инструменты;
- внедрении EDI системы;
- внедрении; надстроек к существующей информационной системе управления заказами (создание еженедельных прогнозов, возможность создания «консолидированных заказов»);
- разработке сессии тренингов по развитию компетенций персонала совместно с поставщиками.

Мероприятия по изменению организационной структуры категории. В рамках реализации концепции сегментации поставщиков фундаментальным является определение ответственного сотрудника за сегмент или группу сегментов.

На данный момент в категории Инструменты следующая структура управления (рис. 7):

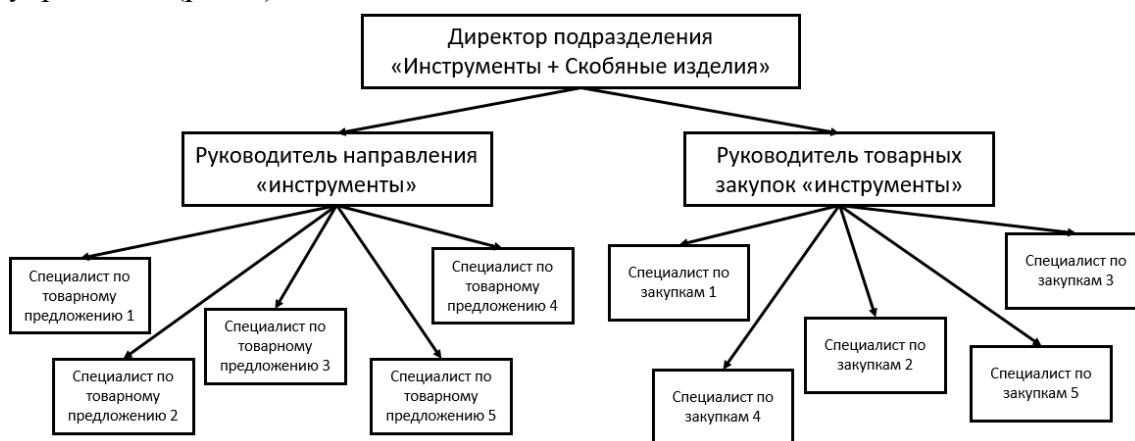


Рис. 7 Организационная структура управления категории «Инструменты»

На рисунке видно, что специалисты «привязаны» к той или иной товарной подгруппе под номером «N». В рамках сегментации поставщика и потенциального внедрения электронного обмена данными, которое значительно снизит нагрузку на специалистов по закупкам (так как по результатам опроса специалистов, который представлен на рис. 8, большая часть рабочего времени специалистов занимает

документация, а также общение с поставщиками по вопросительным ситуациям) предлагается изменение организационной структуры управления.

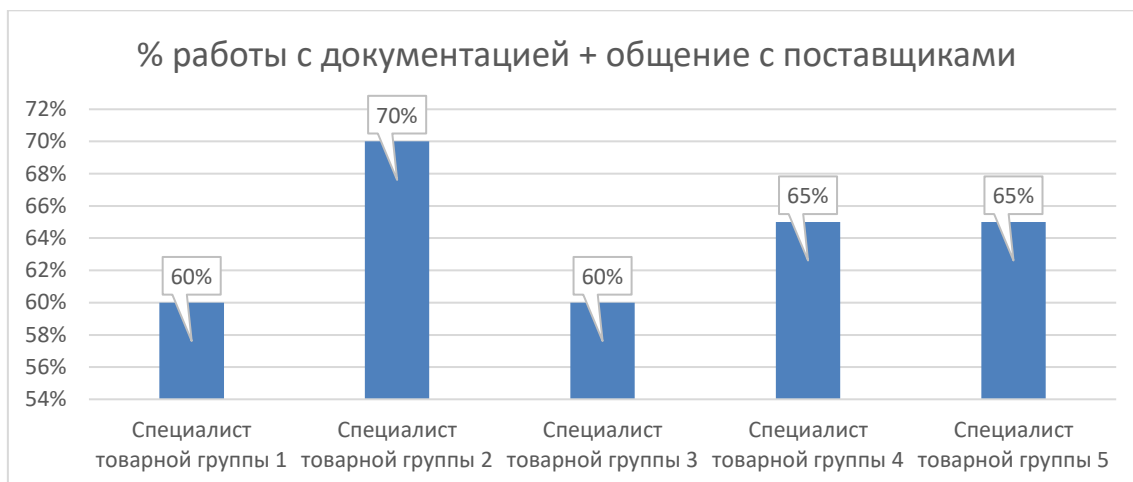


Рис. 8 Результаты опроса специалистов по закупкам категории Инструмент

Обновленная структура управления категории Инструменты представлена на рис.9.



Рис. 9 Обновленная организационная структура управления категории «Инструменты»

Как можно заметить, новая структура управления категории значительно изменилась в части закупочной деятельности. Количество специалистов снижается с 5 до 2. Следовательно, меняются и обязанности специалистов разных сегментов.

*Специалист сегмента «А»:*

- работа со стратегическими поставщиками, относящимися к сегменту «А\_низкие затраты» и «А\_высокие затраты» (27 поставщиков);
- полный перевод всех поставщиков на EDI + сопровождение + коммуникация;
- сопровождение процесса интегрирования «новой» концепции выставления заказа поставщикам в информационную систему управления заказами;

- совместно с отделом УЦП разработка индивидуальных тарифов на доставку + определение оптимальных способов доставки (либо через РЦ, либо напрямую в магазин);
- определение «понижающих» коэффициентов на премии, выплачиваемые поставщиками;
- определение «лояльной» политики штрафов с поставщиками внутри сегмента;
- создание и поддержка инструментов мониторинга KPI поставщика;
- проведение ежеквартальной переговорной сессии;
- совместно с отделом развития компетенций и поставщиками создание обучающих тренингов для персонала с целью повышения компетентности сотрудников относительно бренда поставщика.

*Специалист сегмента В:*

- работа со нестратегическими поставщиками, относящимися к сегменту «В\_низкие затраты» и «В\_высокие затраты» (85 поставщиков);
- частичный (у кого хватит ресурсов) перевод поставщиков на EDI + сопровождение + коммуникация;
- работа с документооборотом;
- определение «повышающих» коэффициентов на премии, выплачиваемые поставщиками;
- проведение полугодовой переговорной сессии.

*Внедрение EDI.* Одним из ключевых направлений совершенствования системы взаимодействия с поставщиками является электронный обмен данными, который позволит не только уменьшить огромный объем работы с бумажными документами за счет электронного документооборота, а также структурировать и стандартизировать взаимодействие касательно вопросительных кейсов. Основной функционал EDI для эффективного взаимодействия фокусной компании и поставщика должен включать в себя:

- Личный кабинет для каждого поставщика, где возможно найти информацию о самом поставщике, о его мощностях, основных показателях эффективности, а также вести коммуникацию
- Электронный документооборот
- Стандартизированный процесс оформления претензионной заявки как со стороны поставщика, так и со стороны компании

*Внедрение надстроек к существующей информационной системе управления заказами.* Как уже отмечалось ранее, для поставщиков сегмента «А» заказы будут выставляться по достижении определенного порога, рассчитываемого на основе страхового запаса. Современные информационные системы управления заказами позволяют интегрировать алгоритм расчета момента заказа и его непосредственное выставление. Именно интегрирование алгоритма в информационную систему управления заказами является узким местом данного этапа, здесь важно качественно определить логику расчета и найти надежный ресурс из сферы ИТ, который реализует данный процесс. На данном этапе обращение к сторонней компании, которая уже интегрировала информационную систему управления заказами будет являться наиболее эффективным вариантом. Основной плюс заключается в том, что существует опыт работы между организациями, а это дает

возможность избегания временных затрат на ознакомление сторонней компании с процессами внутри фокусной компании.

*Разработка сессии тренингов по развитию компетенций персонала совместно с поставщиками.* Немаловажным шагом к развитию взаимоотношений с поставщиками является совместно продвижение бренда. Продвижение бренда имеет 2 направления:

- работа с уровнем доступности бренда «стратегического» поставщика на полках (охватывает логистику, маркетинг и мерчендайзинг);
- работа с «полевыми» сотрудниками с целью повышения компетенций относительно бренда «стратегического» поставщика.

Если первый пункт реализуется фокусной компанией и поставщиками за счет стандартизации процессов ведения документооборота, за счет концепции «консолидированного заказа», за счет более гибкого планирования, о которых говорилось ранее, то повышение квалификации сотрудников, контактирующих непосредственно с конечными потребителями, предлагается воплощать в жизнь с помощью тренингов и обучающих сессий. Данная мера позволит поставщику более емко и детально донести до сотрудника в магазине, от которого, в большинстве случаев, зависит успешность и популярность бренда, сильные стороны, предлагаемого товара. Обучающие сессии будут проводиться в рамках работы с брендами поставщиков категории «А\_низкие затраты», что является выгодным мероприятием как для фокусной компании, так и для партнеров.

**Выводы.** В ходе анализа системы взаимодействия фокусной компании с поставщиками было выявлено:

- компания неэффективно организует процесс работы с поставщиками;
- уровень доступности товаров поставщиков, которые являются популярными для клиентской базы недостаточно высок;
- операционный труд занимает слишком большую долю в рабочем процессе специалиста по закупкам.

В рамках совершенствования системы взаимодействия с поставщиками были предложены некоторые организационные меры.

### **Литература**

1. Бессонов А.И., Копнов В.А. Развитие закупок на российских предприятиях: от стратегического партнерства с поставщиками до управления цепочкой поставок //Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – № 5. – С. 42-51.
2. Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Управление взаимоотношениями с поставщиками //Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – Т. 3. – С. 82.
3. Алямовская Н.С., Винокурова В.О. Сегментация поставщиков: анализ существующих инструментов и разработка нового подхода для решения этой задачи //Логистика и управление цепями поставок. – 2019. – № 5. – С. 11-20.
4. Евтодиева Т.Е. Методические аспекты формирования логистических систем //Известия Алтайского государственного университета. – 2012. – № 2-1.
5. Oghazi P. et al. Unity is strength: A study of supplier relationship management integration //Journal of Business Research. – 2016. – Т. 69. – № 11. – С. 4804-4810.
6. Amoako-Gyampah K. et al. Supplier relationship management and firm performance in developing economies: A moderated mediation analysis of flexibility capability and

ownership structure //International Journal of Production Economics. – 2019. – Т. 208. – С. 160-170.

### **References**

1. Bessonov A. I., Kopnov V. A. Development of procurement at Russian enterprises: from strategic partnerships with suppliers to supply chain management // Logistics and supply chain management. – 2012. – No. 5. – pp. 42-51.
2. Sergeev V.I., Elyashevich I.P. Managing relationships with suppliers // Logistics and supply chain management. – 2012. – Т. 3. – P. 82.
3. Alyamovskaya N. S., Vinokurova V. O. Segmentation of suppliers: analysis of existing tools and development of a new approach to solve this problem // Logistics and supply chain management. – 2019. – No. 5. – pp. 11-20.
4. Evtodieva T. E. Methodological aspects of the formation of logistics systems // News of the Altai State University. – 2012. – No. 2-1.
5. Oghazi P. et al. Unity is strength: A study of supplier relationship management integration //Journal of Business Research. – 2016. – Т. 69. – №. 11. – С. 4804-4810.
6. Amoako-Gyampah K. et al. Supplier relationship management and firm performance in developing economies: A moderated mediation analysis of flexibility capability and ownership structure //International Journal of Production Economics. – 2019. – Т. 208. – С. 160-170

*Поступила в редакцию 1 ноября 2023 г.*