

УДК 658.71:005

ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ЗАКУПОК НА ПРЕДПРИЯТИИ

Негру И. К., к.э.н., доцент, Молдавская Экономическая Академия, г.Кишинев, Р.Молдова
Чумак Г. В., к.э.н., доцент, Молдавская Экономическая Академия, г.Кишинев, Р.Молдова

Негру И. К., Чумак Г.В. Ведение переговоров как фактор повышения эффективности процесса закупок на предприятии.

Как показывает практика, переговоры с поставщиками являются неотъемлемой частью работы специалистов по закупкам. В статье рассмотрены практические советы, которые позволят минимизировать риски в процессе переговоров. Выделены наиболее важные этапы и элементы для проведения деловых переговоров между закупщиками и поставщиками. Дана характеристика каждого из этапов: подготовка встречи, установление времени встречи, проведение переговоров и оценка переговоров. От итогов переговоров во многом зависит успех снабжения предприятия в целом. Структура деловых переговоров предполагает несколько последовательных этапов, правильное проведение каждого из которых позволяет повысить вероятность благоприятного результата переговоров для закупщика. Проведена градация вопросов в зависимости от типа: открытые, закрытые, наводящие, блокирующие, риторические, альтернативные, которые рекомендуются использовать при ведении переговоров. Вопросы классифицированы в зависимости от ситуации, сопровождаются примерами. Предложены различные варианты вопросов, которые позволят получить необходимую для информацию и направят беседу в нужное русло.

Negru I., Chumak G. Negotiating as a factor in increasing the efficiency of the procurement process at the enterprise

As practice shows, the negotiations with the suppliers are an integral part of procurement specialists. The article deals with practical advice that will minimize risks in the process of negotiations. Highlighting the most important steps and elements for business meetings between buyers and suppliers. The characteristics of each of the stages: preparation of the meeting, the establishment time of the meeting, negotiations and evaluation of the negotiations. From the results of the negotiations depends largely on the success of the enterprise as a whole supply. The structure of the business negotiation involves several sequential steps, proper conduct of each of which can increase the likelihood of a favorable outcome of the negotiations for the buyer. Spend grading issues depending on the type: open, closed, suggestive, blocking, rhetorical, alternative, buyout are recommended to use in negotiations. Questions are classified depending on the situation, accompanied by examples. Different variants of the issues that will provide the necessary information and will direct the conversation back on.

Негру І. К., Чумак Г. В. Ведення переговорів як фактор підвищення ефективності процесу закупівель на підприємстві.

Як показує практика, переговори з постачальниками є невід'ємною частиною роботи фахівців із закупівель. У статті розглянуті практичні поради, які дозволять мінімізувати ризики в процесі переговорів. Виділено найбільш важливі етапи і елементи для проведення ділових переговорів між закупщиками і постачальниками. Дана характеристика кожного з етапів: підготовка зустрічі, встановлення часу зустрічі, проведення переговорів і оцінка переговорів. Від підсумків переговорів багато в чому залежить успіх постачання підприємства в цілому. Структура ділових переговорів передбачає кілька послідовних етапів, правильне проведення кожного з яких дозволяє

підвищити ймовірність успішного результату переговорів для закупника. Проведена градація питань в залежності від типу: відкриті, закриті, навідні, що блокують, риторичні, альтернативні, котрі рекомендуються використовувати при веденні переговорів. Питання класифіковані залежно від ситуації, супроводжуються прикладами. Запропоновано різні варіанти питань, які дозволять отримати необхідну для інформацію та направлять бесіду в потрібне русло

Закупка товара или услуги — комплексный процесс, который требует от закупщика учитывать не только интересы своей компании, но и компании-поставщика. Умение четко формулировать и аргументировать свои требования, убеждать поставщика и добиваться желаемого — важнейшие качества профессионального закупщика. В прошлом закупщики обычно довольствовались возможностью работать в офисе. Но эти времена прошли. Сегодня необходим активный маркетинг закупок, предполагающий хорошую технику переговоров. В этой статье рассмотрим несколько практических советов как добиться успеха в процессе переговоров. Наиболее важными этапами и элементами для проведения деловых переговоров между закупщиками и поставщиками являются: подготовка встречи, установление времени встречи, проведение переговоров и оценка переговоров.

Подготовка встречи. При подготовке встречи необходимо ответить на один вопрос: «Должен ли поставщик приходить к закупщику или закупщик должны пойти к поставщику?» В большинстве случаев поставщик приходит к закупщику. В этом случае существуют несколько преимуществ встречи на предприятии закупщика:

- непринужденная обстановка,
- все документы под рукой,
- прибегнуть к помощи специалистов в короткое время,
- экономия времени,
- программа может быть установлена более удобно,
- в качестве хозяина легче руководить встречей.

При подготовке встречи необходимо также необходимо учитывать и преимущества встречи у поставщика, которые предполагают:

- посещение предприятия и ознакомление с возможностями производства,
- ознакомление с установками, методами контроля и всем тем, что гарантирует качество.

Здесь уместен совет: записывайте все, что заметили, и все то, что требует улучшения, но избегайте выводов. Сначала проверьте, если на собственном предприятии дела обстоят лучше.

Установление времени встречи. Оптимальное время для встречи утро с 8 до 11 часов. Если было установлено, что встреча должна состояться как можно раньше, можно выбрать время перед обеденным перерывом или перед окончанием работы. Очень важно! Закупщик всегда найдет время, если он желает чего-то добиться. Место для проведения встречи может быть конференц-зал или собственный офис.

В собственном офисе будет почти невозможно избежать беспокойства. Умелый продавец может увидеть вещи которые закупщик не захочет ему показывать.

При каждой встрече с поставщиком задаются вопросы о собственном предприятии закупщика, на которые нужно давать компетентные ответы. Если закупщик отвечает хорошо на вопросы такого рода, продавец будет иметь в виду, что покупатель идентифицирует себя с предприятием и связан с его деятельностью. Если закупщик не уверен в себе, продавец сочтет его некомпетентным для ведения переговоров.

Что должен знать закупщик о собственном предприятии:

- ✓ Юридическая форма: индивидуальное предприятие, коллективное общество, закрытое общество, концерн, национальная компания и т.д.
- ✓ Организация: владелец, административный совет, дирекция, организграмма предприятия, позиция отдела закупок;
- ✓ Продукция: торговля, производство, услуги (комбинирование), собственные марки, патенты, исследование и развитие, транспорт, монтаж и т.д.

- ✓ Использование товаров: где используются закупленные товары.
- ✓ Клиенты: кто является главным клиентом, категория, регион, страна?
- ✓ Экспорт: доля экспорта, в какие страны?
- ✓ Финансы: поставщик фондов, источники финансирования (могут быть не названы), акционеры, основной капитал, адреса банков;
- ✓ Экология: куда эвакуируются отходы, как относятся к проблемам защиты окружающей среды;
- ✓ Связи, ассоциации: какой вид деятельности выполняют руководители, в органах местного управления или ассоциациях состоят, и т.д.?
- ✓ Конкуренция: основные конкуренты на местном или мировом рынке?

Содержание переговоров. При подготовке встречи определяется ее цель. Тот, кто не ставит перед собой конкретную цель, не сможет ее добиться. Прежде всего, должна быть ясность в руководстве и в документах.

Таблица 1 – Типы вопросов

Тип	Ситуация	Пример
Открытые Начинаются со слов «что», «как», «где», «почему», «когда»	Сбор информации (выяснения потребностей) и создание раппорта	«На чем основана ваша позиция?», «Как Вы считаете, это нужно сделать?» и «Почему вы выбрали именно этот вариант?»
Закрытые Подразумевают ответ «да» или «нет»	Обстановка, требующая перехвата инициативы, уточняющие техники, сбор подтверждений	«Вы уже приняли решение?». «Вы можете ответить на мой вопрос?»
Наводящие («Китайское меню») Дают на выбор несколько вариантов ответа	Обстановка, когда оппонент не знает дополнительных критериев	«Для некоторых поставщиков важны перспективы сотрудничества, кто то смотрит на отсрочку, для кого-то самое важное сроки оплаты. А что важно для Вас?»
Блокирующие Обобщают, уточняют, конкретизируют	Претензии, недовольство, обвинения	«Скажите, кто именно?», «Когда конкретно?»
Риторические Не требуют ответа	Повышение заинтересованности, скрытые комплименты	«Вы хотели бы иметь больше времени?»
Альтернативные Предполагается несколько вариантов ответа на выбор	При необходимости оказать мягкое давление, «выбор без выбора»	«Для вас предпочтительнее первый или второй вариант?»

Источник: [2] <http://www.apteka.ua/article/341785>

Конкретно о чем идет речь? Письменная формулировка?

- Чего мы хотим добиться? В идеальном случае (максимум)? А минимум?
- Что именно определяет заказ / вопрос закупки?
- Какими частными задачами можно решить основную задачу?
- Что имеем право делать? Предел наших полномочий?
- Все ли нужные документы готовы? Внимательно ли они изучены?
- На каком языке будут проходить переговоры?

- Нужна ли помощь или поддержка? Возможно ли посещение предприятия, рационально ли оно?
- Надо ли пригласить партнера на завтрак? Почему? Почему нет?
- Собственное предприятие представляется важным для партнера или нет? Почему?
- Какие вопросы нужно задавать?

На этапе получения информации различные варианты вопросов позволят получить необходимую для вас информацию и направят беседу в нужное русло (таблица 1). В таблице представлена информация в сокращенном виде.

Проведение переговоров. Существуют разные виды встреч. Для закупщика простая беседа, дискуссия без каких-либо обязательств, часто несистематическая и бесцельная, может быть благоприятной, даже если она была развлекательной (шутки, отпуск, и т.д.)

Коммуникативная встреча требует большего. Она дает более детальную информацию о чем-либо, директиву или даже приказ о выполнении конкретной задачи. Можно различить инструктивную, информативную встречи или директиву (военную, от мастера обучения, инфраструктура).

Переговоры – это систематическая дискуссия, желаемая обоими сторонами, цель которой является реализация конкретной задачи. Виды дискуссий: убеждающие дискуссии, решающие, для выяснения разногласий. Их темы /содержание могут быть: детали договоров, сроки, цены и т.д.

Эти три вида встреч очень редко изолированы. Часто они взаимосвязаны. Встреча с поставщиком может начаться с простой беседы (о погоде, спорте, политике и т.п.) и через информацию (положение на рынке труда, последние отчеты биржи, окупаемость предприятия и т.д.) дойти до желаемых переговоров (дополнительные цены, задержки поставок и т.д.)

Для проведения переговоров также необходимо обдумать приветствие партнера. Как он среагирует? В зависимости от степени знакомства можно обменяться несколькими личными вопросами (о здоровье, условиях поездки, спорте, погоде, политике и т.п.). Или изучается несколько пунктов из личного дела поставщика.

Во введении следует (еще раз) вкратце объяснить уровень встречи и остановиться на документах, которые вы проверили. Введение закончится вопросом, на который партнер должен ответить или лучше сами ответьте на него - «Проверили ли вы еще раз свою калькуляцию, чтобы мы могли сейчас определить окончательную цену».

В зависимости от ситуаций необходимо указать стремление к цели, но не саму цель. «К сожалению, мы не можем принять предлагаемую цену. Что предлагаете?»

Дискуссия, благодаря множеству замечаний, вопросов, информации, аргументов и пожеланий, подходит к цели. Следует хорошо взвесить все сказанное и исключить все то, что не является важным. Полезно использовать записи, подготовленные как заметки для проведения встречи. Необходимо дать возможность партнеру изложить все свои аргументы, не прерывая его. Иначе он может воздержаться от некоторых аргументов.

Также при проведении переговоров необходимо краткое резюме, которое полезно в момент достижения каждой промежуточной цели.

Оценка переговоров. Оценка переговоров является заключительной частью переговорного процесса между закупщиками и поставщиками. В этом случае необходимо придавать большее значение оценке документов и соответственно встречи в целом. Выгодная встреча заканчивается подробной оценкой.

При оценке обычно используются память, записи, документы переговоров, письменные соглашения, документы по подготовке встречи и протокол.

Не всегда необходимо составление протокола каждой встречи по закупкам. Часто достаточно сообщения о предложении (подписанного поставщиком, если в этом есть необходимость), записей в деле, ориентировки руководства.

Если протокол составляется, в него записывают только соглашения и принятые решения. Порядок принятия этих решений не записывается в протоколе (но возможно в личных записях). Это позволяет избегать неприятных обсуждений деталей (ненужных).

Протокол передается только нужным службам, которым он абсолютно необходим, во избежание лишних затрат времени, денег и бумаги.

Для улучшения переговоров в будущем необходимо ответить на несколько вопросов и сделать некоторые отметки. Для этого можно использовать контрольную карточка переговоров, в которой необходимо ответить на следующие вопросы

- Место, время, зал были правильно выбраны?
- Подготовка встречи и документов была достаточной?
- Какие аргументы партнера были «более сильными»?
- Какое впечатление произвел партнер?
- Какие пункты были сильными и какие слабыми?
- Удовлетворен ли партнер результатами встречи?
- Партнер был хорошим собеседником на этой встрече?
- Объем работы и выгода сбалансированы?
- Что нужно улучшить для следующего раза?

В заключении, нужно отметить что в практике ведения переговоров существуют определенные рекомендации для их улучшения. Так специалисты в данной области приводят восемь важнейших рекомендаций [3]

1. Не допускайте того, чтобы разногласия по предмету переговоров выливались в личные нападки и конфликты.
2. Разрабатывая основную стратегию переговоров, всегда ищите альтернативных поставщиков и альтернативные возможности.
3. Проводите тщательную подготовку — прежде чем садиться за стол переговоров, следует трезво оценить интересы и позиции сторон.
4. Грамотно используйте коммуникативные приемы, например, открытые и закрытые вопросы, активное слушание.
5. Старайтесь упростить обсуждение спорных моментов, применяя объективные методы оценки, такие как сопоставление цен и анализ затрат.
6. Будьте готовы предлагать и рассматривать в ходе переговоров новые, альтернативные решения, позволяющие добиться более высоких результатов.
7. Учитывайте личностные особенности партнеров по переговорам (степень экстравертности, информационные предпочтения, источники раздражения).
8. Чтобы спланировать свои действия на тот случай, если переговоры зайдут в тупик, перед началом переговоров оцените наилучшие альтернативы обсуждаемому соглашению, имеющиеся у каждой из сторон.

Эффективная подготовка и проведение переговорного процессу являются надежным залогом того, что специалисты по закупкам смогут достичь максимально высоких результатов.

Список использованных источников:

1. Гассер, Алберт Ж. Закупки 2000 : Практика и менеджмент / Алберт Ж. Гассер ; пер. с фр. яз.: Молд. Асоц. по Закупкам.- Ch.: Asoc. Moldovenească de Aprovizionare, 2001.- 145 p.
2. Березина В. Технологии ведения переговоров с поставщиками во время кризиса и нестабильности. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.apteka.ua/article/341785>
3. Как грамотно вести переговоры в сфере закупок – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11896>

Ключевые слова: закупки, переговоры, закупщики, поставщики, встречи, подготовка встречи, содержание переговоров проведение переговоров, оценка переговоров.

Keywords: procurement, negotiations, buyers, suppliers, meetings, preparation of meetings, the content of the talks negotiation, evaluation talks

Ключові слова: закупівлі, переговори, закупівельники, постачальники, зустрічі, підготовка зустрічі, зміст переговорів проведення переговорів, оцінка переговорів.