



Как ведут переговоры истинные профессионалы в сфере закупок

Тильман Айхштэdt, Николас Райнеке

Переговоры с поставщиками — неотъемлемая часть работы специалистов по закупкам; от итога переговоров во многом зависит успех закупочной деятельности в целом. Вместе с тем исследования, направленные на выявление эффективных переговорных стратегий в этой сфере, весьма немногочисленны. В настоящей статье представлены результаты масштабного онлайн-опроса, в ходе которого руководителям по закупкам из 69 компаний было предложено оценить эффективность различных приемов ведения переговоров в контексте закупочной деятельности.

Несомненно, наиболее известные рекомендации по ведению переговоров были разработаны в ходе Гарвардского переговорного проекта, результаты которого впервые были подробно описаны в книге Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона «Путь к согласию, или Переговоры без поражения»¹. Эта книга, изданная в 1981 г., сегодня считается одной из классических работ, посвященных технике ведения переговоров. Основная мысль гарвардских исследователей — «будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми» — отражена в ключевых рекомендациях, сформулированных в ходе проекта. Специалисты из Гарварда провели исследования в нескольких областях, включая теорию игр и психологию, и результаты их работы легли в основу нашего онлайн-опроса.

Исследования стратегии переговоров в рамках теории игр построены на предположении, что поведение участников переговоров носит строго рациональный характер. Сторонники этой теории, руководствуясь трудами нобелевских лауреатов Джона Нэша и Томаса Шеллинга, провели множество исследований в области стратегии переговоров. С учетом того, что при таком подходе акцент делается на проблеме рационального выбора, одним из важнейших объектов анализа переговорного процесса в рамках теории игр является обмен информацией между участниками переговоров.

В отличие от аналитиков, которые исходят из тезиса о рациональности поведения, ученые, рассматривающие переговоры с позиций социальной психологии, уделяют основное внимание психологическим и поведенческим факторам.

¹ Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 2nd Edition. Penguin (Non-Classics), December 1, 1991.

Исследователи, принадлежащие к этой школе, изучают следующие аспекты: какой стиль переговоров предпочитают люди с тем или иным типом личности и каковы типичные психологические ошибки, совершаемые сторонами до и во время переговоров.

Кроме того, существует структурная теория переговоров, а также теория, рассматривающая переговоры как процесс. В рамках структурной теории анализируются аспекты, касающиеся формирования и использования переговорной позиции. Исследователи, работающие в данном направлении, уделяют большое внимание вопросам, которые касаются наилучших альтернатив обсуждаемому соглашению, то есть возможностей, которые доступны участникам переговорного процесса. Именно эти возможности формируют пространство решений и определяют свободу действий каждой из сторон. Теория, рассматривающая переговоры как процесс, сосредоточивает внимание на том, какую роль играет каждый отдельный этап переговоров (подготовка, начало, основные раунды, завершение и т.д.) и каковы важнейшие факторы, обуславливающие успех или неудачу на каждом из этапов.

В контексте управления закупками ни одну из этих теорий нельзя назвать наиболее или наименее значимой. Итоги любых переговоров зависят от конкретной ситуации, поэтому для разработки эффективной переговорной стратегии и для ее успешного применения необходим комплексный подход. Другими словами, нужно учитывать все аспекты, поскольку каждый из этих аспектов может в той или иной мере повлиять на развитие событий в процессе переговоров. Не следует всецело полагаться только на какую-то одну теоретическую модель, поскольку каждая из них имеет определенную ценность.

Восемь основных рекомендаций

В ходе нашего онлайн-опроса мы предложили респондентам, в число которых входили главным образом руководители подразделений снабжения, оценить с позиций профессионалов в сфере закупок 21 рекомендацию по успешному ведению переговоров. Оценка выставлялась по пятибалльной шкале, где один балл характеризовал рекомендацию как «крайне важную», а пять баллов — как «неважную». Из 21 рекомендации ни одна не была признана «неважной». При этом восемь рекомендаций получили оценку «весьма важная» или «крайне важная» (см. врезку «Стратегия и тактика успешных переговоров», где указаны восемь наиболее значимых, по мнению респондентов, рекомендаций в порядке снижения рейтинга). Все остальные рекомендации были признаны «важными» за исключением одной — занижать ценность товаров и услуг, являющихся объектом переговоров. Эту рекомендацию респонденты оценили как «сравнительно неважную».

Рекомендацию 1 — не позволять переговорам выливаться в межличностный конфликт — можно считать основной установкой. По итогам опроса эта рекомендация, напрямую отражающая результаты Гарвардского переговорного

Стратегия и тактика успешных переговоров

Восемь важнейших рекомендаций

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.

проекта, получила максимальный рейтинг. Чтобы воспользоваться ею, не нужно проводить каких-либо подготовительных работ, тогда как остальные семь рекомендаций, получившие оценку «весьма важная» или «крайне важная», предполагают тщательную подготовку к переговорам.

Таким образом, предварительную подготовку можно выделить в качестве отдельного фактора, влияющего на исход переговоров о закупках. Перед началом любых серьезных переговоров руководители по закупкам должны убедиться в том, что сотрудники собрали основную информацию, необходимую для составления всестороннего «досье переговоров», которое отвечало бы самым высоким требованиям. Эффективная подготовка к переговорному процессу — это самый надежный залог того, что в ходе переговоров специалисты по закупкам смогут достичь максимально высоких результатов.

Проанализировав семь оставшихся рекомендаций, получивших в ходе опроса наивысшую оценку, мы определили «эффективную подготовку к переговорам о закупках» как комплекс мероприятий, которые можно разделить на три группы.

1. Организованное планирование содержания переговоров.
2. Всесторонний анализ пространства решений.
3. Планирование стратегии и тактики переговоров с психологической точки зрения.

Организованное планирование содержания переговоров

Рекомендация 3, которую респонденты сочли «крайне важной», затрагивает ключевой момент подготовки к переговорам: оценку интересов и позиций сторон. Начиная готовиться к переговорам, руководители и специалисты по закупкам должны выявить круг вопросов, наиболее значимых для каждого участника. Например, покупателя могут в первую очередь интересовать цена, качество и надежность поставок, а продавца — цена, срок доставки и требования к упаковке. Важно взвесить все аспекты, чтобы определить, где возможен компромисс, а где — нет. Основываясь на результатах анализа и своих предположениях, покупатель может понять, на какие уступки продавец пойдет с легкостью, а каких придется добиваться с большими усилиями.

Согласно рекомендации 8, также полезно выяснить, какие возможности доступны каждому из участников переговоров и какие из этих возможностей стороны готовы будут использовать. Определить это позволяет анализ наилучших альтернатив обсуждаемому соглашению, имеющихся у сторон. Однако для этого необходимо сначала получить как можно более полную информацию о поставщике и о его текущем положении на рынке. Если специалист по закупкам не располагает сведениями о портфеле заказов поставщика, определить наилучшие альтернативы обсуждаемому соглашению, имеющиеся у поставщика, практически невозможно. Чтобы укрепить свою переговорную позицию, нужно иметь в запасе много альтернатив соглашению, причем альтернатив по-настоящему хороших.

Здесь вступает в силу рекомендация 2: лишь те покупатели, которые уделяют достаточно внимания поиску альтернативных поставщиков и выявлению альтернативных возможностей, могут рассчитывать на заключение соглашений, отвечающих их интересам. Если поставщик заподозрит, что у покупателя отсутствуют реальные альтернативы, он будет до последнего настаивать на выполнении всех своих требований. Как показывает практика, поставщики стремятся поддерживать тесные отношения со специалистами покупателя, которые работают в производственных подразделениях и подразделениях по разработке продуктов. Благодаря этому поставщик, как правило, хорошо осведомлен о том, существуют ли у покупателя реальные альтернативы или же поставщик занимает монопольное положение.

Всесторонний анализ пространства решений

Помимо организованного планирования содержания переговоров подготовка к переговорному процессу включает в себя изучение пространства решений посредством анализа и построения гипотез. Ключевыми элементами в таких исследованиях выступают критерии для принятия решений, а также масштабы и границы пространства решений. Как отмечено в рекомендации 5, необходимо заранее определить критерии успеха на основе измеримых показателей, то есть разработать критерии оценки тех результатов, которых каждая из сторон планирует добиться в ходе переговоров. Например, для определения целевой цены покупатель может провести сравнительный анализ цен и/или комплексный анализ затрат — это поможет выяснить, какой должна быть оптимальная цена на товар, поставляемый в тех или иных объемах. Компании, сумевшие наладить эффективную закупочную деятельность, обычно нанимают специалистов по планированию издержек для тщательной оценки затрат поставщика. В число этих затрат входят расходы на производство товаров, о закупке которых пойдет речь на переговорах: это затраты на разработку продукта и приобретение сырья, а также производственные затраты. Располагая сведениями об этих издержках, покупатель в ходе переговоров может добиться справедливой цены. Однако это становится возможным лишь в том случае, если каждая из сторон готова открыто обсуждать свои затраты в рамках переговорного процесса.

Наряду с формулировкой критериев для принятия решений важную роль в оценке пространства решений играет определение его границ. Следуя рекомендации 6, в ходе переговоров полезно учитывать возможные альтернативы. Чтобы избежать ошибок на переговорах, специалисты по закупкам должны заранее продумать и оценить альтернативные сценарии. Как правило, эти сценарии также необходимо обсудить и согласовать с другими сотрудниками компании, отвечающими за принятие решений. Типичные альтернативные сценарии, разрабатываемые в рамках управления закупками, предполагают предоплату, прямую компенсацию некоторых постоянных затрат (например, затрат на инструменты и проведение проектно-конструкторских работ), наличие альтернативных схем логистики и возможностей лизинга. Всегда полезно иметь в запасе подобные альтернативы. Если возникает опасность того, что переговоры по спорным вопросам (например, по вопросу цены) могут зайти в тупик, переговорный процесс можно возобновить, предложив партнеру альтернативные сценарии.

Планирование стратегии и тактики переговоров с психологической точки зрения

Четко определив содержание будущих переговоров и изучив пространство решений, специалисты по закупкам могут переходить к последнему важнейшему этапу подготовительного процесса. На этом этапе необходимо выяснить, как и с кем придется вести переговоры. Соответствующие исследования показали, что люди с разными типами личности по-разному ведут переговоры. В связи

с этим следует обратиться к рекомендации 7, суть которой состоит в следующем: необходимо заранее проанализировать личностные особенности партнера по переговорам и выяснить, какой стиль переговоров он предпочитает. Одних людей можно убедить только с помощью логичных доводов, другие восприимчивы к эмоциональным призывам, в частности к таким аргументам, как продолжительность и эффективность ведения бизнеса, а также личные отношения между партнерами. Одни сразу же давят на тормоза, едва почувствуют нажим со стороны другого участника переговоров, но бывает и так, что добиться серьезных уступок без давления просто невозможно. Таким образом, важно определить, к какому типу принадлежит ваш потенциальный поставщик. Чем больше вы знаете о личностных особенностях партнера, тем выше ваши шансы на успех.

С рекомендацией 7, касающейся анализа личностных особенностей, тесно связана рекомендация 4, согласно которой в ходе переговоров следует грамотно использовать языковые средства и коммуникативные приемы. Это особенно важно при проведении переговоров о закупках. Таким образом, специалист по закупкам должен тщательно отрабатывать приемы коммуникации, такие как активное слушание, способы постановки вопросов и методы убеждения. Кроме того, необходимо тщательно планировать применение этих приемов в контексте конкретных переговоров. Как, используя приемы слушания, показать партнеру, что я готов внимательно выслушать его позицию? О чем я должен спросить партнера, чтобы выяснить, каковы его цели в этих переговорах? Какие доводы партнер найдет убедительными и какие из них окажутся сильнее его собственных аргументов? *B*