**Практическое занятие 2. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА**

**МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ**

Порядок выполнения работы

1. Постановка проблемы – определение цели и задач занятия. Каждому студенту выдается раздаточный материал с

описанием ситуации и позицией сторон перед переговорами.

Ситуация. ЗАО «Darts», г. Калининград, производит сувенир - игры «Дартс», которые продает на всей территории

России. Для производства готовой продукции ЗАО «Darts»

требуется:

1) продукт А – различные комплектующие, имеющие

высший приоритет, их необходимо поставлять два раза в неделю;

2) продукт В – комплектующие, отсутствие которых может вызвать затруднения на конечном этапе сборки готовой

продукции; его необходимо поставлять в пределах семи рабочих дней.

ЗАО «Darts» приняла решение заключить контракт на

поставку продуктов А и В только с одной фирмой - поставщиком. После предварительного рассмотрения примерно 20 квалифицированных поставщиков ЗАО «Darts» остановило свой

выбор на двух крупных поставщиках, работающих по всей

Восточной Европе. С которыми оно уже сотрудничало ранее.

Обе организации хорошо себя зарекомендовали, имеют профсоюз и стабильное финансовое положение. Одна из них - фирма Plastoc – расположена в г. Каунас (Литва), вторая – фирма

Metalic – расположена в г. Гданьск (Польша). ЗАО «Darts»

планирует обсудить условия контракта с каждым поставщиком, а затем выбрать одного поставщика, чьи условия окажутся наиболее приемлемыми.

Существует ряд вопросов, которые следует обсудить в

процессе переговоров. ЗАО «Darts», фирмы Plastoc и Metalic

обладают всей необходимой информацией: несмотря на то, что

оба конкурирующих поставщика не обменивались напрямую

стратегическими сведениями, оба они были втянуты в общие

дискуссии по ценообразованию, поэтому владеют определен-

24

ной информацией о затратах и стратегиях друг друга. Необходимо изучить позиции сторон перед переговорами.

2. Разделение студентов на три подгруппы. Каждая подгруппа представляет интересы одной из трех организаций.

Можно использовать различные способы разделения на подгруппы, например, по жребию.

3. Определение основных этапов и тактики ведения переговоров. Определяются участники и интересы сторон в переговорах, которые необходимо провести в соответствии с условиями предложенной ситуации.

Рассматриваются основные тактики и этапы ведения переговоров. Необходимо обсудить степень доверия между сторонами, и если она велика и они не склонны рассматривать

свои интересы как взаимоисключающие, то переговорный

процесс может свестись к высшей форме сотрудничества –

«мозговому штурму». Стороны могут использовать метод

принципиальных переговоров, в соответствии с которым:

1) первичны не позиции сторон, а их интересы, которые

необходимо рассматривать с учетом всего спектра возможных

позиций;

2) до начала переговоров необходимо сформулировать

принципы, на основе которых будет оцениваться приемлемость конкретного варианта договора.

Целесообразна следующая последовательность этапов

переговорного процесса: исследовательский; аргументации;

согласования; формулировки решения. Необходимо, чтобы переговорный процесс прошел все эти этапы, в противном случае, вместо поисков решения, которое максимально бы удовлетворяло интересы обеих сторон, переговоры могут свестись

к позиционному торгу или перерасти в «войну» между сторонами.

4. Подготовка подгрупп к проведению переговоров. При

подготовке к переговорам каждая группа должна:

1) определить цель переговоров;

25

2) определить интересы сторон;

3) разработать приемлемые области соглашения;

4) аргументировать позицию;

5) разработать варианты взаимных уступок.

5. Проведение переговоров в режиме реального времени.

Делегация, участвующая в переговорах от каждой подгруппы,

должна состоять из двух человек. Переговоры между командами «Darts» и Plastoc должны проводиться отдельно от переговоров между командами «Darts» и Metalic. На каждые переговоры отводится по 15 минут. Каждый пункт следует обсуждать отдельно, насколько это возможно. Для ЗАО «Darts» будет считаться неэтичным использование уступок, полученных

в результате переговоров с одной из компаний-поставщиков,

как средства для получения больших уступок от другой компании-поставщика. Организация «Darts» заботится о своем

престиже и высокой репутации и заинтересована в обоюдовыгодных долгосрочных взаимосвязях со своими партнерами.

Поэтому компания намеренно не будет заключать контракт,

который очевидно не выгоден для поставщика и в результате

которого поставщик будет нести убытки при выполнении условий договора.

В процессе переговоров стороны должны делать пометки

о достигнутых доверенностях. На этом этапе студенты, не участвующие в переговорном процессе, выступают наблюдателями и фиксируют используемые аргументы, психологическое

воздействие на партнеров и применяемые переговорные тактики. Необходимо поручить одному из наблюдателей вести

видеозапись всего процесса переговоров в целях дальнейшего

анализа и обсуждения.

6. Принятие решения о выборе поставщика материальных ресурсов. На основе проведенных переговоров подгруппа,

представляющая интересы ЗАО «Darts», должна принять

окончательное решение о выборе фирмы - поставщика мате-

26

риальных ресурсов. Решение объявляется перед всей учебной

группой.

7. Анализ состоявшегося переговорного процесса. Если

после проведения переговоров наблюдается повышенная эмоциональность участников, то можно задать вопрос об их самочувствии и впечатлениях:

1) Успешно ли прошли переговоры?

2) Каковы были позиции и интересы сторон перед началом переговоров?

Далее следует задать вопросы наблюдателям:

1) Какая команда использовала более сильные аргументы?

2) Какие переговорные тактики использовались?

3) Наблюдалось ли манипулирование партнерами?

Как правило, участники переговоров не применяют стратегию сотрудничества, позволяющую совместно найти решение проблемы, а используют наиболее распространенную

форму ведения переговоров – позиционный торг, в процессе

которого стороны формулируют свои позиции, и в дальнейшем идет их корректировка, причем, обычно используется метод компромисса. В результате применения такой тактики переговорного процесса обе стороны чаще всего получают вовсе

не то, что они хотели бы получить. Выяснение интересов сторон гораздо более эффективно, чем позиционный торг, но для

того, чтобы переговорный процесс был проведен с использованием тактики сотрудничества, стороны должны захотеть

этого, и ни одна из сторон не должна подталкивать партнера к

тому, чтобы тот быстро определил свою позицию.

8. Видеопросмотр переговоров с остановками для обсуждения по ходу действия. Обсуждение деловой игры должно

показать преимущество сотрудничества в переговорном процессе перед позиционным торгом. Преподаватель периодически останавливает просмотр видеозаписи, чтобы акцентировать внимание на тех фрагментах, которые являются яркими

27

иллюстрациями замечаниям, высказанным наблюдателями, а

также на тех фрагментах, которые не были ими замечены, но

важны для общего анализа сложившейся ситуации.

9. Обсуждение возможных вариантов взаимных уступок.

После видеопросмотра еще раз проводится обсуждение возможных вариантов взаимных уступок и составляется окончательный вариант договора поставки.

10. Подведение итогов деловой игры. Обсуждение конкурентных сил поставщиков и потребителей, их взаимного

влияния в процессе формирования стратегии снабжения.

Рекомендации по выполнению работы. Учебная группа

разделяется на три подгруппы. Все студенты учебной группы

участвуют в разработке стратегии ведения переговоров по

подгруппам, шесть студентов непосредственно участвуют в

переговорном процессе, остальные выступаю в роли наблюдателей переговоров, а затем все студенты анализируют состоявшиеся переговоры и обсуждают возможные варианты взаимных уступок. Занятие проводит один преподаватель. На

проведение деловой игры требуется 4 академических часа. Для

проведения деловой игры необходимо: комплект раздаточных

материалов, содержащих описание ситуации и позиции перед

переговорами; видеокамера; технические средства, обеспечивающие просмотр видеозаписи; таймер.

Контрольные вопросы

1. Дайте понятие «логистики снабжение», раскройте ее

основные аспекты и отличие от «логистики закупок».

2. Раскройте понятие и роль планирования потребности в

материалах, его место в структуре снабжения и системы планирования предприятия.

3. Перечислите этапы процесса снабжения предприятия

материальными ресурсами.

???

28

4. Раскройте сущность этапа анализа потребности и сроков закупки.

5. Охарактеризуйте этап составления спецификаций изделий.

6. Перечислите основные методы определения потребности в материалах.

7. Раскройте сущность метода прямого счета, укажите

его разновидности и условия применения.

8. Что включает в себя баланс материально-технического

обеспечения предприятия?

9. Какие этапы включает процесс выбора поставщика материальных ресурсов?

10. В чем состоит сущность процесса подготовки и размещения заказов на закупку и их анализа?