

## Az üzleti tárgyalás

### Fogalma:

Egy olyan folyamat, amelyikben két vagy több fél azon dolgozik, hogy egy vagy több kérdésben kölcsönösen elfogadható megoldást találjanak. (Herb Cohen)

Ha a tárgyaló felek között a hatalmi különbségek nem meghatározóak, a tárgyaló feleknek egymástól eltérő érdekeik vannak, de ugyanakkor a kölcsönös függőség is összeköti őket. (Mastenbroek)

### A tárgyalás feltételei:

Legyenek különböző érdekek – amiről tárgyalunk.

Legyenek közös érdekek – amiért tárgyalunk.

Minden résztvevő fél fogadja el a tárgyalást konfliktuskezelési eljárásként.

### A tárgyalás szakaszai

#### 1. Felkészülés a tárgyalásra:

- Célok (érdekek) meghatározása
- Pozíciók kidolgozása
- Piaci viszonyok átgondolása
- Tárgyalási tartomány (alsó, felső határértékek) meghatározása
- Hatalmi viszonyok
- Bizalom nagysága
- Idő
- Hely
- TELA átgondolása
- Információk rendezése
- Tárgyalási pontok átgondolása: Műszaki, kereskedelmi és jogi kérdések.
- Tárgyalási anyagok összeállítása, prezentáció

#### 2. Megnyitás, ismerkedés

- Köszöntés, bemutatkozás
- Semleges téma választás
- Barátságos légkör megteremtése
- Bizalom kiépítésének megkezdése (4T: téma, terv, tempó, többiek)

#### 3. Igényfelmérés, ajánlatok ismertetése, információk gyűjtése

Igények, kiinduló álláspontok, ajánlatok meghallgatása, tisztázása (kérdés, aktív hallgatás).

#### 4. Alkudozás, egyezkedés

Közösen elfogadható elemek kiemelése. Az érdekek feltárása (ha szükséges). Az ajánlatok közelítése. Különbségek áthidalásán munkálkodás. Kifogások kezelése.

#### 5. Megállapodás

- Döntés, megegyezés
- Szóbeli szerződéskötés
- Szerződés szövegezése, egyeztetése

#### 6. Lezárás, befejezés

A kedvező benyomások megerősítése. A megállapodás megünneplése. Semleges témák. Búcsú.

## 7. Utógondozás

A tárgyalás folyamatának és eredményeinek elemzése, a dokumentumok archiválása. A megállapodás végrehajtásának előkészítése.

A tárgyalásos egyezség legjobb alternatívája (TELA) A tárgyalásos egyezség legjobb alternatívája (TELA, angolul BATNA) nem más, mint az a legjobb megoldás, ahogyan a másik fél közreműködése nélkül is érvényesíthetjük érdekeinket, kielégíthetjük szükségleteinket.

*Egy konkrét tárgyalás előkészítésének szakaszában fontos átgondolni, hogy mi történik velünk akkor, ha mégsem tudunk megállapodni a másik féllel. Vannak-e még más lehetőségeink, pl. tudunk-e alapanyagot beszerezni mástól vagy esetleg olyan nagy a hiány, hogy nincs más és ezért szinte "mindenáron" törekedni kell a megegyezésre.*

A legjobb alternatíva ajánlatához kell viszonyítanunk a tárgyaláson kapott bármilyen ajánlatot; ha jobb, akkor el kell fogadnunk, ha rosszabb, akkor vissza kell utasítanunk, vagy meg kell próbálnunk rávenni a másik felet, hogy legalább olyan jó ajánlatot tegyen, mint amilyen az alternatíva ajánlata.

*A jó alternatíva erőt biztosít a tárgyalónak, ha rendelkezünk ilyennel, akkor magas követelésekkel kezdhetünk, és kevés engedményt kell adnunk (ha egyáltalán kell). A jó TELA önbizalmat ad, növeli a tárgyalási erőt. Nagy veszélyt jelent azonban az alternatívánk értékének túlbecsülése, de nagy veszély az is, ha nem vesszük észre a lehetséges alternatívát. A felkészülés során át kell gondolnunk a másik fél lehetőségeit is, meg kell próbálni minél többet megtudni ezekről. Előfordulhat, hogy kedvezőbb alternatívával rendelkezünk, mint a tárgyalással elérhető legjobb eredmény. Ilyen esetben szükségtelen tárgyalni, illetve ha ez már megkezdett tárgyalás közben derül ki, a tárgyalást célszerű minél hamarabb be kell fejezni.*

### Tárgyalások fajtái:

**Disztributív tárgyalások:** versengő tárgyalások, az egyik fél nyer, a másik veszít.

**Integratív tárgyalások:** együttműködő, problémamegoldó tárgyalások. Az egyik fél nyeresége nem a másik fél veszteségéből származik. A disztributív tárgyalásokra a pozícióvédelem az integratív tárgyalásokra az érdekfeltárás a jellemző.

Az áralku fontosabb szabályai:

1. Követeljünk többet, mint amennyit el szeretnénk érni.  
előnyei:
  - a. Tárgyalási mozgásteret biztosít számunkra, megakadályozza a tárgyalás zátonyra futását.
  - b. Olyan légkört teremt, amelyben a másik fél nyertesnek érezheti magát.
  - c. Emeli ajánlatunk másik fél által érzékelt értékét.
  - d. Lehet, hogy valóban elérjük, amit követeltünk.
2. Ne fogadjuk el a nyitó árat. Bármilyen furcsának is tűnik, ezzel a másik fél jó érzéséhez járulhatunk hozzá. Ha ugyanis azonnal elfogadjuk a nyitó árat, a másik fél nem fog örülni ennek, hanem arra fog gondolni, hogy rosszul mérte fel a másik lehetőségeit, adhatott volna "keményebb" nyitó ajánlatot.
3. Kis részletekben engedjünk az árból, az engedményért kérjünk valamit cserébe. Az árat nem mindig alkutechnikával alakítjuk ki. Sokszor használunk objektív kritériumokat is. Az objektív kritérium független mindkét tárgyaló féltől, egyikőjük sem tudja azt befolyásolni. Objektív

kritérium pl.: a tőzsdeár, a vezető gyártók katalógus árai, vagy olyan katalógusok árai, amelyeket egy adott szakma irányadónak tekint.

Megegyezést segítő viselkedésformák

- Ne vágjunk a másik szavába!
- Ne gúnyolódjunk!
- Ne vádaskodjunk!
- Ne fenyegezzük a másikat!
- Ne kiabáljunk!
- Figyelmesen hallgassuk meg a másik felet!
- Tegyük fel nyitott kérdéseket!
- Időnként összegezzünk!
- Derítsük ki a másik fél prioritásait!
- Dolgozzunk ki nyerő-nyerő ajánlatokat!
- Kerüljük a negatív érzelmi töltésű mondatokat!

*Pl: Nem értett meg! Helyette mondjuk azt: Azt hiszem nem fejeztem ki magam pontosan.*

*Ez nem így van. Helyette mondjuk azt: Biztos, hogy az adatai pontosak?*

*El kell ismernie, hogy... Helyette mondjuk azt: Bizonyára egyetért, ha azt mondom, hogy...*

*Hogyan állíthat ilyet? Helyette mondjuk azt: Az Ön elképzelése meglepő*

A szünet szerepe

- A folyamat szabályozásának egyik eszköze
- A szünetben a felek áttekinthetik a tárgyalás menetét, értékelhetik helyzetüket, új pozíciót dolgozhatnak ki.

Mikor ajánlott a szünet?

- A tárgyalás egy-egy szakaszának befejezésekor
- Ha patthelyzethez közeledünk
- Ha a delegációban megbeszélés válik szükségessé
- Ha a figyelmi koncentráció lanyhul

## **Delegációs tárgyalás**

Előnye: többféle szakemberből állhat növekvő hatékonyság

Hátránya: költséges időigényes széthúzás lehetséges a delegációon belül, ami nagy mértékben rontja a hatékonyságot.

A delegáció összeállítása

- A felkészülési szakaszban egyeztetni kell a partnerrel, hogy hányan és kik vesznek részt a tárgyaláson.
- A delegáció létszáma: max.:7-8 fő.
- Ha bonyolult a tárgyalás: 2-3 fős központi delegáció+a tárgyalás különböző szakaszaiban más-más szakember kapcsolódik be (tanácsadó)
  - Ha a résztémák elkülönülnek, párhuzamosan több munkacsoport tárgyalhat a központi delegáció mellett.

A delegációvezető – irányít – szót ad, aktivizál – a folyamatot átlátja, tudatosan szabályozza – összefoglalja a megállapodásokat A formális vezető elkülönülhet a valódi döntéshozó személytől.