

TAMOP – 2.4.5-12/7 2012-0062

**ÜZLETVITEL A GYAKORLATBAN AZ
ILPEA MUNKATÁRSAINAK
10.MODUL**

Tárgyalástechnika

Tárgyalástechnika

- Tárgyalás definíciója, tárgyalási típusok
- (5-6-7)Nyolcfázisú tárgyalási modell lépései
- Tárgyalási stratégiák

Tárgyalás

- olyan helyzet, amikor két ember, csoport vagy csoportok azért kommunikálnak egymással mert:
- azt a látszatot akarják kelteni, hogy megállapodásra törekszenek, pedig az egyik diktálni akar a másiknak
- tisztázni akarják egymás álláspontját, hogy aztán egymástól függetlenül cselekedjenek
- megállapodásra akarnak jutni közös cselekvésben

A TÁRGYALÁS TÍPUSAI

- Versenytárgyalás (kompetitív tárgyalás)
- Együttműködő tárgyalás (kooperatív tárgyalás)

Versengő tárgyalás

- a felek erősen ellentétes pozícióból indulnak ki
- mindkét fél maximális haszonra törekszik
- elrejtik az információkat
- rövid távú haszonszerzésre törekszenek
- zéró összegű játék (amennyit veszít az egyik fél, annyit nyer a másik)
- maximális haszonszerzési lehetőség
- bizalmat nem kell kiépíteni

Versengő tárgyalás

- Szélsőséges kiindulási pozíciók
- Korlátozott felhatalmazás
- Nyomás alkalmazása
- Az engedmények kezelése
- Határidőhöz való viszony
- A versenyhelyzet kikapcsolása

Együttműködő tárgyalás

- a felek az érdekek, szükségletek feltárására törekednek
- nem a konkrét haszon, hanem a szükségletek kielégítése a fontos
- nem ragaszkodnak az álláspontjukhoz, minden lehetséges megoldási módot megvizsgálják
- megosztják az információkat
- hosszú távú együttműködésre törekszenek
- nem zéróösszegű játszma (külső erőforrás)
- gyakrabban fordul elő

Együttműködő tárgyalás

- **„Bizalmas” viszony**
 - Bizalom, szem. jellegű kapcsolat, szimpátia
 - Őszintén feltárt szükségletek
- **Egymás elismerése, tisztelete**
 - A másik személyének és munkájának becsülése
 - Hitelesség
- **Kreatív, együttműködő légkör**
 - Egymásrautaltság felismerése (MI ügyünk)
 - Javaslatok tükrözik a másik érdekeit
 - Problémamegoldás

Eredményes üzleti tárgyalások 5 alapelve

- **A bizalom elve** (1.) alapja kell, hogy legyen üzleti kapcsolatainknak. Ez nem jelent naivitást, de tisztában kell lennünk azzal, hogy bármilyen garancia csak időleges jelleggel nyújthat segítséget. Hiába vannak megfelelő jogi biztosítékok, egy szerződésszegés esetén a jogi procedúra évekig elhúzódhat még tiszta helyzetben is.
- **Együttműködés elve** (2.) azt jelenti, hogy semmilyen körülmények között nem szeghetem meg a megállapodást. Ha valamilyen okból ellehetetlenülök, akkor a partner megértésére támaszkodva közösen kell mindkettőnk számára elfogadható megoldást találnunk.

Eredményes üzleti tárgyalások 5 alapelve

- **A provokálhatóság elve** (3.) kimondja, hogy abban az esetben, ha a partner valamilyen okból kárt okoz nekünk, nem tartja be a szavát, akkor nekünk is jogunk van hasonló módon eljárni vele szemben. Egy felrúgott megállapodást nem kell betartani.
- **A megbocsátás elve** (4.) leszögezi, hogy egy esetleges "félresiklás" miatt ne szakítsuk meg a kapcsolatot, ha kialakul az együttműködés lehetősége és a partner ezt felajánlja, akkor érdemes ezen az úton együtt dolgozni.
- **A kiszámíthatóság elve** (5.) egy kölcsönös biztonságot jelent. Ez a kiszámíthatóság vonatkozik arra is, ha a partner betartja az egyezségeket, akkor mi is ezt fogjuk tenni, de azt is tartalmazza, hogy ha ő felrúgja a megállapodást, akkor azonnal megtoroljuk ezt a lépését.

Tárgyalás

Mastenbroek szerint:

- A tárgyalás egy olyan szituáció, ahol a két fél között nincs hatalmi különbség, de van eltérő érdek, kölcsönös függés
- **Üzleti tárgyaláshoz kell:**
 - min 2 érdekeltségű fél
 - ellentétes érdek (eladó / vevő)
 - azonos érdek (megállapodás)
 - eltérő szükségletek, igényeket egymáson keresztül tudják kielégíteni (egymásra utaltság)
 - tárgyalási helyzetben a felek erőviszonya ne legyen döntően eltérő
- (ha túl nagy az erőfölény, lehet nem is jön létre megegyezés, nem tárgyalás, hanem közlés)

A TÁRGYALÁS FELTÉTELEI

- Hatalom és/vagy befolyásolási képesség
- Információ
- Idő

Tárgyalási modellek

- Scott ötfázisú modellje:

- felderítés, ajánlattétel, alku, megállapodás, ratifikálás

- Csáky hatfázisú modellje:

- orientáció, pozíció elfoglalása, megoldás keresése, krízis/holtpont, egyetértés, egyetértés rögzítése

- Németh hétfázisú modellje

- vitapartner azonosítása, felkészülés, megközelítés, bemutatás, szemléltetés, ellenérvek kezelése, utógondozás

A nyolcfázisú tárgyalási modell lépései

- **Előkészület**

1. Tervezés, átgondolás
2. Ráhangolás

- **Interakció**

3. Léggörteremtés (orientáció)
4. Bizalomkeltés, szükséglet-felmérés (prezentáció)
5. Aktív ráhatás, motiválás (alku)
6. Elfogadtatás, megállapodás
7. Lezárás, befejezés

- **Utógondozás**

8. Értékelés, státusz-elemzés

1. A TÁRGYALÁS MEGTERVEZÉSE ÉS ÁTGONDOLÁSA

Lépései:

- információgyűjtés, szelektálás, rendezés
- tárgyalási célok megfogalmazása, napirend összeállítása, tárgyalás ütemezése, időkeret
- lehetőségek (maximum) – reálisan mi a maximális cél
- korlátok (minimum) – mi a legrosszabb, még elfogadható alternatíva
- tárgyalási egyezség legjobb alternatívájának (TELA) átgondolása
- kiút
- bemutatás, prezentáció tervezése (szükséges eszközök, anyagok)

Módszerei:

- • elemzés
- • vázlatolás
- • prezentáció összeállítás

1. A TÁRGYALÁS MEGTERVEZÉSE ÉS ÁTGONDOLÁSA

Milyen távú a kapcsolat:

- hosszú távú együttműködés: kölcsönös előnyök a cél
- rövid távú együttműködés: a versengő viselkedésformák sokkal inkább előtérbe kerülnek
- egyszeri: átverős típusú viselkedés is előfordulhat (nincs retorzió lehetőség (mivel egyszeri kapcsolat))

Milyen információval rendelkezek (jó: jegyzetet készíteni)

- Partner milyen információkkal rendelkezhet (ezeket megszerezni, összerakni illik!)

1. A TÁRGYALÁS MEGTERVEZÉSE ÉS ÁTGONDOLÁSA

Folyamata:

- Tárgyalás témájának meghatározása (erről milyen információim vannak?)
- Tárgyalási célok: hova akarok eljutni? (fontos, mert a partner is megteszi ezt, ebben kell egyezkedni)
- Tényfeltárás (mik lesznek azok a pontok, ahol vita várható, ahol nem egyezik a véleményünk)
- Vitapontok
- Pozíciók, státusz meghatározása (mikkel rendelkezik)
- Igény meghatározása (partneré)
- Milyen stratégiát alkalmazok, hogy fogok tárgyalni

2. Ráhangolás fázisa

Lépései:

- lazítás
- zavartalanság biztosítása (ne kapcsoljanak telefont, stb.)
- pozitív beállítódás, empátia (beleélni magam a partner és a közös siker helyzetébe)
- koncentráció
- helyszínfelmérés (ha lehet, igazi „terepszemle”)
- előzetes benyomások értékelése

Módszerei:

- koncentráció
- észlelés, megfigyelés

3. Léggörteremtés (orientáció)

Lépései:

- Léggör teremtés (első benyomások keltése/szerzése)
- Semleges témáról beszélgetés
- Bizalomépítés (legyünk teljes mértékben megbízhatóak, de sose bízunk meg teljesen senkiben)
- Ígéreték
- Információk megosztása
- Referenciák megadása

4T

1. Tárgy: amiről beszélünk
2. Terv: napirend, témák sorrendje, fontos téma középre
3. Tempó: időkeret
4. Többiek: bemutatás, delegáció érdekei

Módszerei:

- illemtan
- testbeszéd, benyomáskeltés
- pozitív asszociációs lánc kialakítása

Nonverbális kommunikáció

Funkciói:

- Irányítják a komm folyamatát (kézfogás, meghajlás, tekintet stb.)
- Tagolják, hangsúlyozzák a beszélt szöveget, erősítik vagy gyengítik a szóban elmondottakat

Elemei:

Vokális jelek: hangsúly, hanglejtés, beszédtempó, beszédritmus stb. Utalnak az érzelmi állapotra, korra, nemre, egészségi állapotra. Nyomatékosítják, tagolják a mondanivalót.

Arcjáték: irányítják a komm-t, érzelmeket fejez ki. Részei:

- Tekintet (szem és pupilla mozgása)
- Mimika (homlok, szemöldök, szemhéj, száj mozgása)

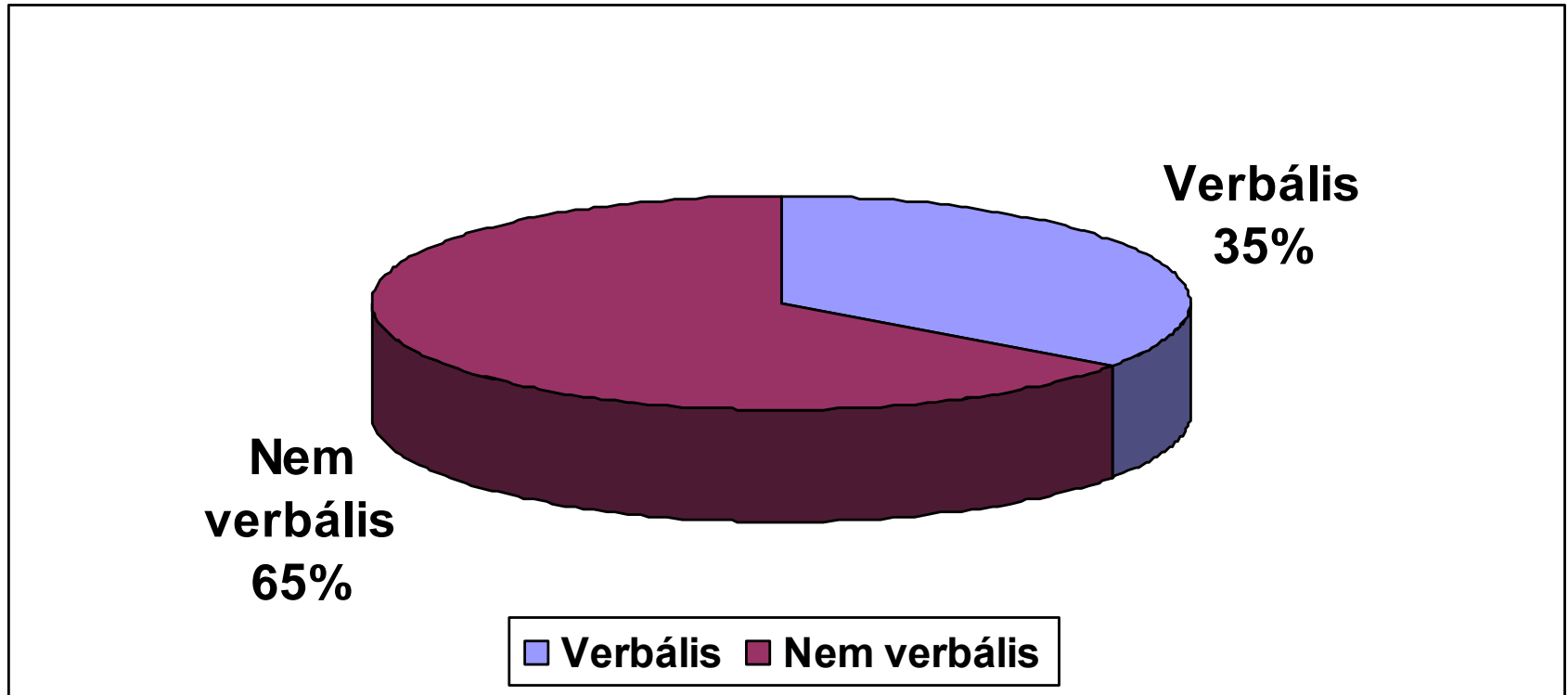
Testbeszéd:

- Gesztusok: fej, kéz, kar, láb mozgatása
- Testtartás: beszéd közbeni mozgás, álló, ülő helyzet
- Térköz:

Szimbolikus jelek, emblémák:

- Külső megjelenés (ruházat, hajviselet, ápoltság, cipő, táska, zokni, ékszerek, kozmetika, egyéb kiegészítők)
- Jelvények, bútorzat, stb.

Nonverbális kommunikáció



4. Bizalomkeltés, igény és szükséglet felmérése

- igények illetve ajánlatok, szükségletek, pozíciók meghallgatása, megértése
- a reális lehetőségek körülhatárolása
- saját álláspont megadása (nincs még alkudozás, nincs még közös érdek)
- kommunikációs technikák (kérdezés, aktív hallgatás, demonstráció és reakció kiváltás)

- Jó kérdezés előnyei:
- eszköz a tárgyalás irányítására
- aktivizálni lehet a partnert
- meg lehet tudni a másik kompetenciáját (= mire van felhatalmazva)
- ötleteket lehet adni (mi lenne, ha...?)
- segít a gondolatok, a tárgyalás lezárásában a partner döntésre bírásával
- eszköz a finom kritizálásra

5. Aktív ráhatás, egyezkedés, alkudozás

- ajánlati csomag elmondása, érvelés, meggyőzés
- ajánlat meghallgatása
- kérdezés, pontosítás, összegzés
- elfogadható elemek kielemezése
- ellenajánlat
- a tárgyalás irányításának formái
 - Összegzések
 - A helyzet tisztázása
 - Áthidalás: ötletek témaváltásra, módszerváltásra, szakértő bevonása
 - A már létrejött tárgyalások hangsúlyozása

Tárgyalás az árról, az áralku fontosabb szabályai

Az ár a sokadik tényező, tehát nem az árral kezdjük a tárgyalást. A termék előnyeiről, tulajdonságairól beszélünk először

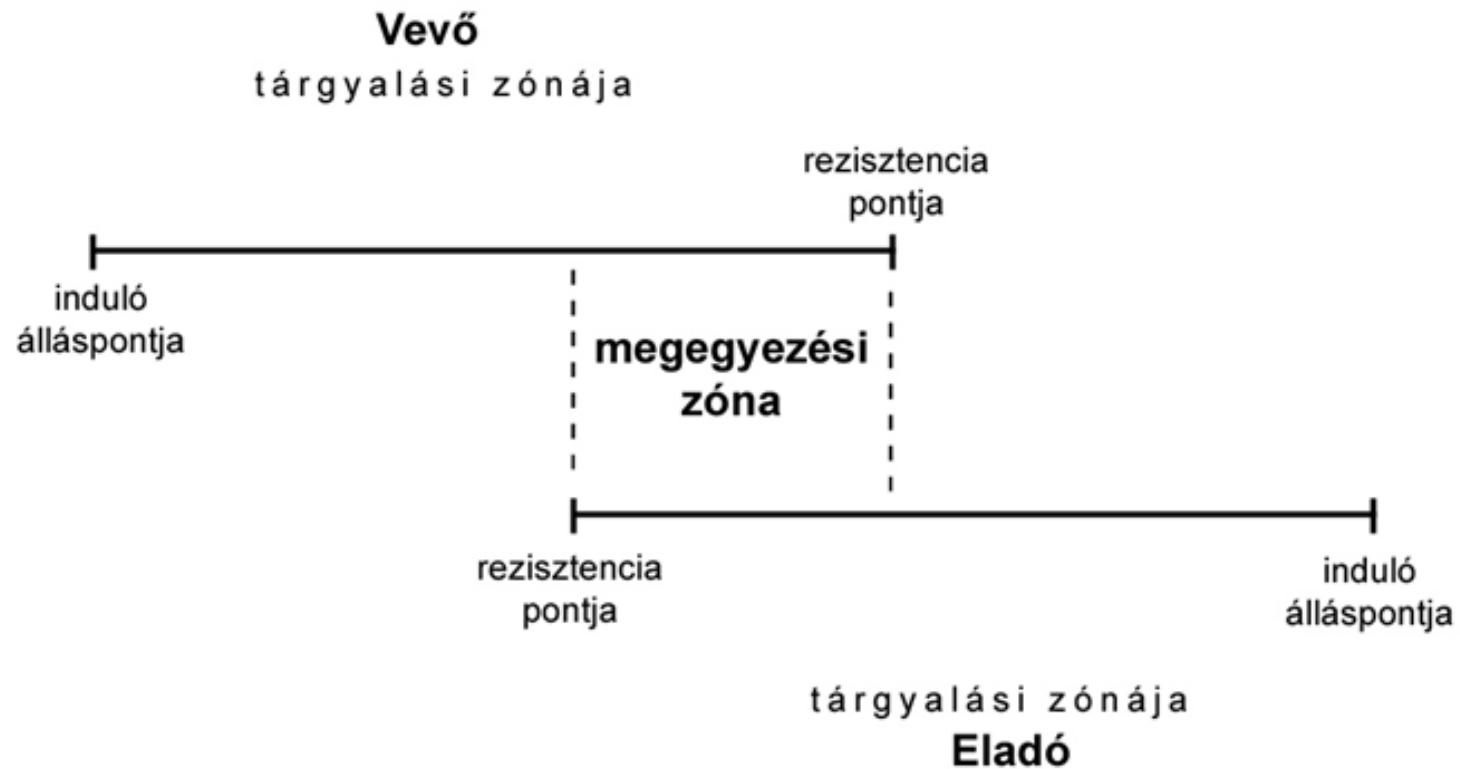
Mivel lehet megvédeni az árat:

- minőség
- haszon
- referenciák
- kapcsolt szolgáltatások

Áralku:

- az ár, amit a vevő hajlandó megfizetni, függ attól, hogy a vevő miképp látja:
- probléma jelentőségét
- az ajánlat mennyire képes a problémát megoldani
- az eladóhoz fűződő kapcsolat értékétől
- az eladó költségeit
- a számára rendelkezésre álló alternatív eladók és ajánlatok számát, mennyiségét
- Aki először mond árat, az behatárol egy értékszintet. A nyitóár az eladónál mindig több, mint a vevőnél. Maximális legyen, de védhető (legyen miből engedni). A rezisztenciapontokat mindig titokban kell tartani.

Alku



6. Elfogadtatás, megállapodás

- Döntés előkészítése, témánkénti összefoglalás
- Lezárást elősegítő kérdések
- Szóbeli szerződéskötés
- Szövegezés, rögzítés
- Véglegesítés

- **A követelések kibővítése:** egyik fél úgy állít be egy követelést, mintha az magától érthetődő lenne, és a másik fél valószínűleg el fogja ezt fogadni, mert már sokm időt és energiát áldozott a tárgyalásra

7. Lezárás, befejezés

- Taktika: a követelések biztosítása
- Kedvező benyomások megerősítése
- A megállapodás megünneplése
- Semleges témák
- Búcsúzás
- Barátságban váljunk el
- Protokolláris kérdések

8. Értékelés, státusz-elemzés

- A tárgyalás folyamatának és eredményének elemzése
- A megállapodás végrehajtásának előkészítése
- Mindent archiválni kell

Kérdések

1. Nyitott kérdések:

- széles körű válaszra adnak lehetőséget, nehéz egy szavas választ adni
- minél részletesebb információt adjon át
- mi a véleménye arról...? Mit gondol....? → motivációt tár fel

2. Zárt kérdések:

- tényfeltáró, rövid, tömör (igen/nem)
- Hol? Mikor? Ki?
- Nyitott kérdések után alkalmazzuk, ha vannak még hiányos információk

3. Visszajelző kérdések:

- lehetőség az elhangzottak ellenőrzésére
- Tehát...? Ha jól értettem...?

Kérdések

4. Alternatív kérdések:

- - választási lehetőséget ad a partnernek
- - csak az alternatívából választhat
- - Kávét vagy teát....

5. Ötletadó kérdések:

- - elgondolkodjon egy új szemponton
- - mi lenne, ha....?

6. Szuggesztív:

- - bizonyos megoldást sugalmazunk, befolyásoljuk a partnert
- - ugye...?

Kérdések

- **Kérdések sorrendje:**
 - 1, nyitott kérdés → teljes ajánlati csomag megismerése
 - 2, zárt kérdés → pontosítjuk a tényeket
- **Tölcseres infógyűjtés:**
 - 1, általános kérdések
 - 2, specifikus kérdések

Nyílt kérdések

- **Hátrányai:** kevésbé irányítható beszélgetés, hosszúra nyúlhat, a beszélgetőtárs eltérően is válaszolhat, kritikát kelthet, váratlan ellenállásba ütközhetünk.
- **Előnyei:** Párbeszédes forma, érdeklődést fejez ki, nincs nyomásgyakorlás, bevonja a beszélgetőtársat, nyílt, természetes légkör, bizalmat és szimpátiát kelt, további igények derülhetnek ki, részletesebb információ derülhet ki.

Zárt kérdések

- **Előnyei:** jól irányíthatóak, gyors, célirányos válasz kapható, hatékonyabb a konkrétumok felfedése, részleges elfogadások érhetőek el.
- **Hátrányai:** akadályozzák a természetes beszélgetést, személytelenné válhat a beszélgetés, uralkodást fejezhetünk ki vele, túl gyors igen vagy nem válasz érkezhethet.

A hallgatás (csend) alkalmazása a tárgyalásban

- **Csend:**
- Fontos taktikai eszköz lehet (barátságos, barátságtalan)
- Azonban nem mindig taktika, a hatékony kommunikáció fontos része
- Szerepe kultúránként változik
- Lehet elbizonytalanító hatása is
- Nem elbizonytalanító: Japán, Kína, Korea => meditatív kultúrák, fontos a csend, nem szerencsés gyorsan reagálni, lassabb párbeszédet preferálják

Aktív hallgatás

- Kifejezi, hogy értem amit a másik mond, és érdekel is amit mond
- Figyelmesen hallgassuk végig a partnert
- Jelezzük vissza, hogy figyelünk (szemkontaktus-kivéve Japán, hümmögés, bólogatás)
- Biztassuk a partnert, hogy figyelünk ajánlatának kifejtésére (folytassa, nagyon érdekes, amit mond)
- Senkit se szakítsunk félbe
- Koncentráljunk arra, amit a másik mond
- Időnként összegezzünk
- A partner kiinduló álláspontjára figyelek

Tárgyalási stratégiák

- Elkerülő tárgyalási stratégia
- Alkalmazkodó tárgyalási stratégia
- Versengő tárgyalási stratégia
- Kompromisszumkereső tárgyalási stratégia
- Problémamegoldó tárgyalási stratégia

Tárgyalási stratégiák

