

# Tárgyalástechnika: nyerjen mindenki!

Molnár Zsuzsanna interjú-cikke az Üzlet és Siker Magazinban stratégia rovatában 2005. június (38-40. oldal)

A kis- és középvállalatok vezetői sokszor nem készülnek fel a tárgyalásokra, és a legtöbben, anélkül, hogy tudnák, "szovjet típusú" tárgyalástechnikával próbálják elérni céljaikat. Magyarországon majdnem minden üzletember az angolszász szakirodalom által "szovjet típusúnak" nevezett tárgyalástechnikával próbálja meggyőzni partnerét. Ez különösen igaz a kis- és középvállalatok vezetőire – osztja meg tapasztalatait az Üzlet és Sikerrel Varga Zsolt, a Perfekt-Power kommunikációs tanácsadó cég ügyvezetője.

A Perfekt-Power tanfolyamait, tréningjeit eddig több mint három és fél ezren végezték el. A résztvevők derékhadát a magyarországi kis- és középvállalatok vezetői adják, akik közül többen is közzéteszik tapasztalataikat a cég honlapján. A hazai üzletemberek között elterjedt versengő (nyer-veszít vagy más néven szovjet típusú) tárgyalási módszerért Varga Zsolt nem a rossz üzleti hozzáállást okolja, hanem a magyar társadalom értékrendjét, amely már gyermekkoruktól azt sulykolja az emberekbe, hogy valakinek mindig nyernie kell, valakinek pedig veszítenie. A szovjet típusú tárgyalástechnikával élők sajátossága, hogy nem egyszerűen nyerni akarnak egy-egy tárgyalás alkalmával, hanem jó érzés nekik azt tudni, hogy tárgyalópartnerük, akit teljesen "kifacsartak", vesztett a megállapodással. A szakember szerint van lehetőség arra, hogy mindkét fél nyertesén távozzék egy tárgyalásról, de ehhez két dolog szükséges: a megfelelő módszer ismerete és kreativitás.

## Rugalmasan kezelt feltételek

A nyer-veszít tárgyalási stratégia alkalmazásakor a felek sokszor irreális ajánlatokkal kezdik a tárgyalást. (Irreális az ajánlat, ha jelentős mértékben eltér az átlagos feltételektől.) "Azért teszik ezt, mert folyamatosan törekszenek a másik fél befolyásolására – mondja a kommunikációs szakember. – Addig fitogtatják a tárgyalási erejüket, amíg a másik egészen gyengének, kicsinek és bizonytalannak nem érzi magát." Például egy üzletember sokszor nem azért próbál minél nagyobb árengedményt kisajtolni, mert egyébként "tönkremenne", hanem mert számára sport az erőfitogtatás.

## Felkészülés a tárgyalásra:

1. Saját célok meghatározása.
2. A célok eléréséhez szükséges információszerző kérdések kigondolása.
3. Előzetes információszerzés a partner cégről.
4. A később szóba kerülő tárgyalási pontok számbavétele.
5. Saját keretek meghatározása, miben meddig mehetnek el.
6. Előzetes elhatározás: ha szükséges, felálllok az asztaltól, mert nincs megállapodási kényszer.

Szintén a nyer-veszít stratégia felé hajtja a magyar üzletembereket a rövid távú szemlélet. Sok kisvállalkozó nem hiszi el, hogy hosszú távon is partnerévé válhat az adott cég, és a másik térdre kényszerítésével a rövid távú hasznát igyekszik maximalizálni. A nyer-veszít tárgyalások esetében a felek általában témakörrel témakörre állapodnak meg: először az árat fixálják, aztán a szállítást, a határidőt. "A szovjet típusú technika ellen a legjobban úgy lehet védekezni, ha az egyik fél a nyer-nyer stratégia felé irányítja a tárgyalást – mondja Varga Zsolt. – Ilyenkor nem pontonként állapodnak meg a felek, hanem a tárgyalási pontokat együtt, mint szorosan összetartozó feltételrendszerrel egyeztetik a tárgyalóasztalnál." Az ügyes tárgyaló ilyenkor visszatér a már nagyjából lefixált pontokra: így például korábbi szállítási határidőt ajánlhat fel, ha magasabb árat kap termékéért. Ha a partner engedményt akar az egyik pontban, akkor mi cserébe kérjünk kompenzációt egy másik pontban. Például a cég egyik ügyfele, egy bútorgyár, a tanfolyam előtt rendszeresen azért fizetett túlóradíjakat az alkalmazottainak, mert a kereskedő cégek mindig késő estébe nyúlóan jöttek áruért. Miután a tanfolyamon megismerték ezt a módszert, sorra leültek tárgyalni a partnereikkel, és megbeszélték, hogy egy-egy ilyen ügyeletért mit kérnek cserébe. Ettől kezdve már nem érte őket veszteség a késői szállítás miatt. A szakember tanácsai szerint akkor is érdemes ehhez tartani magunkat, ha különben elfogadható és betartható lenne a másik fél ajánlata. "Így lehet ugyanis rászoktatni és rászorítani a tárgyalópartneremet, hogy vegye figyelembe az én érdekeimet is, ne gondolja azt, hogy egyedül ő diktálja a feltételeket; az üzleti világban nem lehet >>büntetlenül<< kérni" – hangsúlyozza a kommunikációs tanácsadó. Sokan sajnos észre sem veszik, hogy partnerük a szovjet típusú tárgyalási módszerrel igyekszik megfélemlíteni őket, és szépen lassan besétálnak az üzletileg szinte teljesíthetetlen ajánlat csapdájába.

## Felkészülés lépésről lépésre

Nem elég azonban a nyer-nyer stratégia felé terelni a tárgyalást a siker érdekében. "Meglépő, de sok magyar üzletember pontos tervek nélkül megy el a tárgyalásokra: ahelyett, hogy tudatosítaná magában lehetőségeit és határait, a majd meglátjuk, mit tudunk kihozni a helyzetből taktikára bizza magát" – mondja Varga Zsolt. A profi tárgyalók alaposan felkészülnek a tárgyalásra. Először is tisztázzák a tárgyaláson elérendő céljaikat, amelyeknek a szakember szerint kölcsönösen előnyösnek kell lenniük. Nagyon fontos az adott üzletembernek előre átgondolnia, hogy a mindkét fél számára előnyös egyezség érdekében milyen információszerző kérdéseket kell majd feltennie a tárgyaláson. Ilyenkor automatikusan jelentkezik az igény, hogy a tárgyaló fél még a megbeszélés előtt minél több információt gyűjtsön esetleges partneréről. A leghasznosabb a vállalat internetes oldalán szereplő referencialisták

átbongészése, mert ezek alapján könnyű képet alkotni a cég tőkeerőségéről, komolyságáról. "Ha nagy a tét, érdemes felhívni a referenciák között szereplő egyik vállalatot" – ajánlja Varga Zsolt. A korábbi partnerek ugyan először szűkszavúan szoktak reagálni a kérésre, hogy áruljanak el valamit korábbi partnerükről, de egy barátságosan lefolytatott rövid beszélgetés vége előtt bedobott "Mi az, amit mindenképpen tudnom kellene az adott cégről?" kérdés a legtöbb esetben megoldja a felhívott ügyvezető nyelvét, és sok hasznos információt adhat a leendő partnerről.

Meddig mehetünk el?

Az információk megszerzése után érdemes összeírni azokat a pontokat, amelyek szóba kerülhetnek majd a megbeszélésen. Ilyen

például: az ár, a minőségbiztosítás, a mennyiség, a szállítás módja, határideje. A pontok tisztázása után fontos, hogy előre meghatározzuk, mi az a legvégső pont, ameddig elmehetünk, nehogy belemenjünk egy olyan megállapodásba, ami nem felel

meg az érdekeinknek. "Gyakori ugyanis, hogy a felkészületlen tárgyaló besétál a csapdába, vagyis a maga számára előnytelen

ajánlatot tesz, ha elhúzzák előtte a mézesmadzagot, vagy bevetnek vele szemben egy megfélemlítő lépést" – mondja a

szakember.

Piszkos trükkök Ha valaki nem ismeri az üzleti erkölcs szerint a másik féllel szemben még megengedhető trükköket, könnyen pórul járhat. Két példa:

1. Mazsolázás: Az egyik tárgyaló fél arra hivatkozik, hogy már több előnyös ajánlat van a zsebében, és partnerének felajánlja a megállapodást, ha ezeknél jobb ajánlatot tesz. Ezek az ajánlatok azonban általában nem is olyan jók: aki például nagyon alacsony árat szab, lehet, hogy nem ígér jó minőséget. Sőt, az is gyakori, hogy valójában fiktív ajánlatokról van szó. A mazsolázással beugratott tárgyalópartner azonban minden pontban hihetetlen kedvezményeket fog adni, aki pedig a mazsolázás piszkos trükkjével élt, egy valószínűtlenül kedvező ajánlattal távozik.

2. Jó fiú, rossz fiú: Ebben az esetben az egyik oldalt két tárgyalópartner képviseli. A megbeszélés elején egyikük, aki a rossz fiú szerepét játssza, megsérti a másik felet, akár emberileg is, miközben kollégája hallgat. Majd a rossz fiú valamire hivatkozva távozik, és addig hallgató kollégája eljátssza a jó fiú szerepét, aki mindenben megérti a másik felet, sőt kollégájával szemben is mellé áll. Ezért a partner hálát érez, és hajlandóbb lesz nagyvonalú üzleti ajánlatot tenni. Mindezekon túl egy profi üzletember előre felkészül arra a lehetőségre is, hogy esetleg nem sikerül egyezsége jutni. A

legelőnytelenebb megállapodások ugyanis akkor születnek, ha az adott fél rá van kényszerítve, hogy itt és most üzletet kössön, mivel nincs más alternatívája. "Előre el kell határoznia a tárgyaló félnek, hogy ha kell, feláll az asztaltól, és nem megy bele mindenképp megállapodásba" – mondja Varga Zsolt.

Külső taktikák

Egy sikeres tárgyaláshoz nem elég a tartalomra felkészülni, a külső megjelenésen és a tárgyaló csapaton is sok múlik. A tárgyaló feleknek mindig az iparági standardnak megfelelően kell felöltözniük. Ha egy kisvállalkozó a pénzügyi szféra résztvevőjével tárgyal, háromrészes öltönyt, nyakkendőt és fekete, fűzős cipőt kell viselnie a tárgyaláson. Az ipari szférában már lazábbak az előírások: a nyakkendő itt is elmaradhatatlan, de a zakó és a nadrág már lehet más színű (feltéve, hogy a kettő harmonizál egymással). A mezőgazdaságban már elegendő az ing, a nyakkendő elhagyása nem számít tiszteletlenségnek. "Az sem jó, ha valaki túllöti partnerét, de az sem, ha alulöltözi" – mondja Varga Zsolt.

Az autó megválasztása is figyelmet követel. Egy nagyobb közép vállalat vezetője már azzal is játszhat, hogy melyik partneréhez melyik autójával megy el tárgyalni. Szintén nagy figyelmet kell fordítani a tárgyaláson használt eszközökre: a műanyag toll megengedhetetlen, és a vastag táská (például: pilótatáska) sem a legfontosabb és magabiztos döntéshozó pozícióját sugallja. "A legjobb, ha a kis- vagy közép vállalat vezetője nem egyedül érkezik a tárgyalásra – említ egy lényeges apróságot a kommunikációs tréner. Véleményem szerint egy ellentétes nemű segítség mindenképpen jobb eredményekre vezethet a megbeszélésen."