

Érvelés, tárgyalás, meggyőzés

12. óra

Tárgyalási típusok

Csordás – Geng – Szabó



BME FTT

TÉMAKÖRÖK

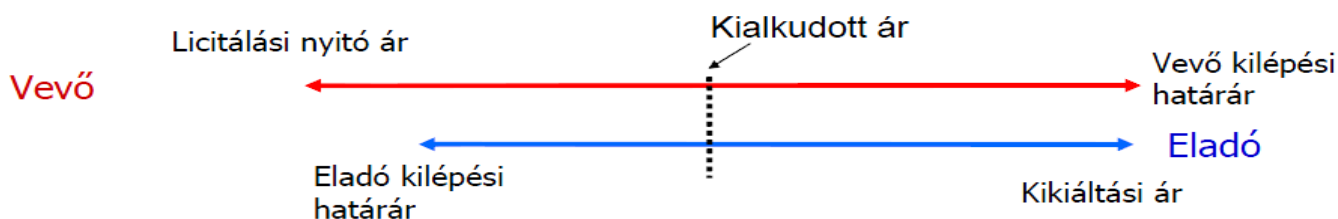
Tárgyalási típusok

- Kötélhúzás
- Alku-csere
- Pozícióvédő
- Lehetőségfeltáró,
opciógeneráló



Kötélhúzás

- Általában **1 tranzakciós tárgyalásokra** jellemző, ahol nincs nagy szerepe a későbbi kapcsolat minőségének.
- A kötékhúzás az eladó kikiáltási ára és a vevő nyitó ára között zajlik.
- Egyezés akkor jön létre, ha az eladó kilépési határára kisebb, mint a vevő kilépési határára. **A kialakult ár rendszerint a kikiáltási ár és nyitó ár számtani átlaga.**



- **Vevő haszna:** amennyivel kevesebbet fizet a kikiáltási árnál, vesztesége: amennyivel többet fizet a nyitó árnál.
- **Eladó haszna:** amennyivel többet kap a nyitó árnál, vesztesége: amennyivel kevesebbet kap a kikiáltási árnál.

Kötélhúzás

- **Eszköztára:** pozicionális küzdelem: saját pozíció védelme, másik pozíciójának támadása. Sokszor durva formát ölt: eladó által kínált termék ócsárlása, személy támadása, nevetségessé tétele stb.
- Az alkudozási folyamat miatt a felek **hajlamosak Lose–Lose-ként érzékelni.**
 - A létrejött eredménnyel kölcsönösen elégedetlenek vagyunk: vevőként többet fizettünk, eladóként kevesebbet kaptunk, mint lehetett volna.
 - Nem kapcsolatépítő, inkább érvelés jellegű, kapcsolatromboló.
- Kis összegű, kis tétre menő tárgyalásnál célszerű, pl. Vatera.



Mikor érdemes engedményt adni?

Minden lépéssel kommunikálunk!

- ❑ **Mit gondol a másik fél?** Meghátrálást is üzenhet az engedmény, óvatosan kell bánni ezzel az eszközzel!
- ❑ **Mikor adjunk engedményt?** Ne a nyitópozícióban!
 - Ha akkor adunk engedményt, akkor eleve az lesz a nyitópozíció
 - Várjuk meg, hogy a másik mit ajánl, mit mond, ha túlzottnak véli az ajánlatot
- ❑ **Mekkora engedményt adjunk?**
 - A nagy engedmény az eredeti ajánlatról azt üzenheti, hogy irreális volt, érdemes kis lépésekben haladni
 - Fontos, hogy látszódjon, hogy átgondoljuk az engedményt (pl. „Át kell gondolnom, hogy ez még belefér-e a költségvetésbe...”)
- ❑ **Mit kapok érte?** „Ha..., akkor...” típusú szerkezetekben érdemes gondolkodni
- ❑ **Lehet jóindulatból is** engedményt adni, azonban ezt érdemes kimondani, kimondatni.

Játék: mit tudnál cserébe adni?

Rakjatok le ketten 2.500-2.500 forintot az asztalra.

- ❑ Az egyik félnek kell elvinnie az 5 000 forintot (a pénzt felosztani nem lehet, harmadik félnek felajánlani nem lehet).
- ❑ Cél: alternatív valuták keresése. Mindkét fél legyen elégedett a kimenetellel.



Alku / csere

- **A kötélhúzás alternatívája:** csomagok (kosarak) cseréje.
- **Cél:** megkapni a számunkra lehető legjobb csomagot (és nem a legtöbbet kapni!). Ehhez a másik félnek is jó csomagot kell kapnia!
- Egyik legfontosabb tárgyalóeszköze a **kérdés**.
- Akkor működik, ha tisztában vagyok vele, hogy mit tudok kínálni.
Szükséges a preferenciák rendezése.
- Különbséget kell tenni aközött, hogy a másik fél megmondja az igényeit, és aközött, hogy nekünk kell kitalálnunk, hogy mit kínálhatunk.
→ A mi érdekünk, hogy mi kezdeményezzünk.

Alku / csere

Alkudozás alapja: a saját és másik fél preferenciái.

- ❑ Mi a legfontosabb Neked ebben a témában?
- ❑ Mi a második legfontosabb?
- ❑ Világos, feltárt saját preferenciák és lehetséges cserealapok.

Eszköztára:

- ❑ **Ajánlattétel:**
 - Valamit kérek, és valamit adok cserébe: ha ezt megadod, én megadom azt. Valamit adok, de megkérem az árát: add meg neki, amit kér a te feltételeiddel.
- ❑ **A másik preferenciáinak feltárására irányuló kérdések:**
 - Nézzük meg, Neked mik a legfontosabbak ebben a témában.
 - Mi ezek között a fontossági sorrend?
 - A másik cserealapjainak feltárására irányuló kérdések:
 - Mit tudsz kínálni, hogy megadhassam azt, amit kérsz?

Alku / csere

- ❑ Az **elsődrendű valuta** a pénz.
- ❑ Ugyanakkor ezen kívül számos **alternatív valuta** van.
- ❑ Ezek az alternatív valuták segítenek áthidalni a felek igényei közti szakadékot.
- ❑ A tárgyalás lehetőséget ad ezek megkeresésére.
- ❑ **Elegáns valuta:** aki adja, annak alacsony költséget jelent, aki kapja, annak magas értéket jelent.



Alku/csere

□ Pénzügyi szempontok:

- Diszkont, hosszú távú szerződés, kiterjesztett fizetési határidő, fizetett szabadság, számlázásra megoldási javaslatok, flottatagság, kedvezmények.

□ Humán erőforrás:

- Munkaerő-kölcsönzés (főleg szakmunkásoknál érdekes), tanácsadás, karbantartás, technikai segítség.

□ Épület/berendezés megosztása:

- Csúcsidőben segítség, korlátozott számú eszköz, helyiség megosztása (pl. Labor, munkagépek), lízing.

□ Információ-megosztás:

- Gyakorlat-, tapasztalatszerzés, adatok használata

□ Elismerés:

- Kiemelt ügyfél

□ Kockázatmérséklés:

- Garancia

Alku / csere

- ❑ Érdemes elképzelni, hogy a vevőnek milyen további feladatai vannak az üzletkötést követően, és ebben milyen valutákkal tudna segíteni az eladó
- ❑ Más tárgyalási helyzetnél is érdemes a megegyezést követő folyamatot átgondolni

Ennek fényében könnyebb értékes valutákat ajánlani:

- ❑ Mi tehetné könnyebbé a másik fél helyzetét?
 - Pl. fizetés módja
- ❑ Hogyan jut el a másik félhez az áru?
 - Pl. szállítás
- ❑ Mit tesz az áruval, ha megérkezik?
 - Pl. raktározási lehetőségek
- ❑ Hogyan osztja szét a terméket?
 - Pl. csomagolás, marketing

Pozícióvédő tárgyalás

- Amit gyakorta a másik érdekeként azonosítunk, az **valójában egy pozíció.**
- A másik által felvett, kidolgozott **pozíció mögött valójában egy probléma és egy vele kapcsolatos érdekhalmaz van.** A problémának és a kapcsolódó érdekhalmaznak vannak részletei, míg a pozíciónak rendszerint nincs vagy nagyon szegényes.
- A pozíció szűk, merev, információszegény, és emiatt nem biztosít mozgásteret a tárgyalás számára. A pozíció mögött álló probléma és érdekhalmaz az, amely elég tágas és elég részletes ahhoz, hogy **mozgásteret biztosítson** a 2 vagy több konfliktusban álló pozíció összebékítéséhez.

Pozícióvédő tárgyalás

- **Saját pozíciónk** rendszerint a saját problémánkra és a saját érdekeinkre adott kézenfekvő válasz, megoldás. Így általában figyelmen kívül hagyja a másik pozíciója mögött rejlő érdekeket és a háttérben álló problémát.
→ a pozíciók egymásnak feszülnek, többnyire kibékíthetetlenek.

- **Pozíciónk** mint megoldás és mint válasz magába sűríti azt a problémát és azt az érdekhalmazt, ami a háttérben áll, DE eközben **eltörli, elfedi azt a problémát és az érdekhalmazt, amire válaszként született.**

- A sikeres tárgyaláshoz, az **RKEM** (=Reálisan Kölcsönösen Előnyös Megállapodás) létrehozásához **vissza kell bontanunk:**
 - **a saját pozíciónkat:** az eredeti problémára és a mögöttes érdekhalmazra,
 - **a másik pozícióját:** az ő eredeti problémájára és mögöttes érdekhalmazára.

Lehetőségfeltáró, opciógeneráló tárgyalás

- **A Reális, Kölcsönösen Előnyös Megállapodás = RKEM módszere: ez a Win–Win módszertana.**
- **Alapja:** a TELA és a tárgyalás során másikkal kidolgozott lehetőség.
- **Célja:** saját egyéni igényeinket a lehető legjobban kielégíteni közösen.
- **Egyéni érdekek, igények, elvárások figyelembe vétele, amely magában foglalja:**
 - A mi érdekeink, igényeink, elvárásaink figyelembe vételét.
 - A másik érdekeinek, igényeinek, elvárásainak figyelembe vételét.
- **Közös érdekek, igények, elvárások figyelembe vétele, amelyhez el kell jutni, amelyet fel kell tárni.**

Lehetőségfeltáró, opciógeneráló tárgyalás

A módszer lépései:

- **A pozíció visszafejtése:** a mögöttes probléma összetevőinek, azaz a pozíció mögött rejlő közvetlen érdekeknek, igényeknek, elvárásoknak feltárása.

„Milyen szükségleteidet elégítene ki, ha megkapnád, amit kérsz?”

- **A mozgástér bővítése:** ezekhez a közvetlen érdekekhez, igényekhez, elvárásokhoz kapcsolódó vagy társuló továbbiak feltárása.

„Ezek a szükségletek milyen további igényeket elégítenek?”

„Milyen további szükségleteid vannak?”

- **A megoldások kidolgozása:** olyan alternatívák keresése, amelyek figyelembe veszik, megoldást kínálnak a kibővített érdekek-, igények-, elvárás-halmazhoz.

Elvkövető, RKEM (reális, kölcsönösen előnyös megoldás)

- Ha tényleg nem lehet Win–Win-t játszani, akkor a tárgyalás eredményét szokásosan csak az akarat érvényesítése, az erő fitogtatása, a fenyegetés alkalmazása billentheti valaki javára. Ekkor viszont biztos, hogy a tárgyalás nem lesz kapcsolatápoló.
- **Megoldás:** olyan tárgyalást kell folytatni, amelynek döntési mechanizmusa vagy az eredmény értékelését biztosító mérce független a résztvevők akaratától.

Eszköz: objektív eljárások és mércék módszere:

- **Objektív, korrekt eljárások:** a felek akaratától független döntési eljárások alkalmazása.
- **Objektív, korrekt mércék:** a felek akaratától független mércék alkalmazása.
- **Ezek együttes kombinációja**

Elvkövető, RKEM (reális, kölcsönösen előnyös megoldás)

- **Tehát:** a döntési eljárást, és/vagy az eredmény értékeléséül szolgáló viszonyítási alapot ki lehet vezetni a felek által uralt mezőből.

Objektív, korrekt eljárások:

- Egyik vág, másik választ
- Egyszer Te, egyszer én

Objektív, korrekt mércék:

- Külső szakértő
- Statisztikák, adatbázisok
- Összehasonlító elemzések

Realitásvizsgálat

A 3 nézőpontból történő tárgyalás: a tárgyalás során 3 nézőpontot érdemes váltogatni és a tárgyalás alakításának és alakulásának értékelése céljából.

- 1. személyű (Én) nézőpont:** a mi nézőpontunk, a mi érdekeinket, céljainkat tartja szem előtt.
 - 2. személyű (Te) nézőpont:** a tárgyaló fél nézőpontja, a másik érdekeit, céljait tartja szem előtt. Nem csak a másik nézőpontjának megértésére, érdekeinek feltárása szolgál, hanem a közös érdekek, célok feltárásához is szükséges.
 - 3. személyű (Ő, Ők) nézőpont:** a tárgyalás külső, objektív nézőpontja, a tárgyalás fair jellegének, egyaránt előnyös voltának, realitásának ellenőrzésére szolgál. Pl. azt is innen lehet jól megítélni, hogy számunkra fair-e a másik által kínált egyezség.
- A 2. nézőpontba helyezkedéssel, vagy a kérdések stb. révén feltárt érdekekre, célokra, valamint a saját érdekeinkre építve ebben a nézőpontban dolgozhatók ki, tárhatók fel a közös érdekek, célok.
 - **A 3 nézőpont 3 eltérő mentális és viselkedési állapotot is jelent,** külső megnyilvánulásai is vannak; a 3 nézőpontban működve különbözik: a testtartásunk (súlypont magassága, felsőtest szöge), a hanghordozásunk, a hangerőnk, gesztusaink, a mimikánk és az izomtónusunk, a szemkontaktus iránya, gyakorisága stb.

Realitásvizsgálat

Mikor?

- ❑ a tárgyalásra történő felkészülés során,
- ❑ a tárgyalás közben és
- ❑ a tárgyalást követően!
 - Az irreális tárgyalási célok: megnehezítik, sőt esetleg lehetetlenné teszik a tárgyalást, de még valamifajta siker esetén is rongálják a kapcsolatot.

Reális, kölcsönösen előnyös megállapodás csak úgy érhető el, ha:

- ❑ a tárgyalás figyelembe veszi a saját érdekeinket, szükségleteinket ÉS
- ❑ a tárgyalás figyelembe veszi a másik érdekeit, szükségleteit is.
 - A RKEM kereteinek kidolgozásához alapvető feltétel a másik érdekeinek, szükségleteinek megértése, a kapcsolódó információk beszerzése.

A másik érdekeinek feltárásához a két legegyszerűbb eszköz:

- ❑ behelyezkedni a másik nézőpontjába: mik lehetnek az érdekei?
- ❑ az érdekekre irányuló kérdéseket feltenni a másiknak.

KÖSZÖNÖM SZÉPEN A FIGYELMET!



Csordás Hédi Virág: hedi.csordas@filozofia.bme.hu

Geng Viktor: geng.viktor@gmail.com