



Bohné Keleti Katalin

Üzleti tárgyalások, értekezletek előkészítése, lebonyolítása



A követelménymodul megnevezése:

Ügyviteli, irodatechnikai, kommunikációs ismeretek

A követelménymodul száma: 0061-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-016-50



AZ ÜZLETI ÉLET RENDEZVÉNYEI

ESETFELVETÉS–MUNKAHELYZET

Az üzleti élet a folyamatos kapcsolattartásról, új kapcsolatok kialakításáról szól. Ennek érdekében időről-időre szükséges mind a cégeken belül, mind a cégen kívül, partnerekkel, megbeszéléseket, találkozót szervezni. A találkozók, megbeszélések sikere sok tényező együtteséből jöhet létre. Önt most főnöke megbízta, hogy szervezze meg a következő reklámkampányra ajánlatot tevő cégek (4 cég) bemutató prezentációját. Az Ön feladata, hogy mindent előkészítsen, és a 4 prezentáció egymás után, egymástól természetesen elkülönítetten, problémamentesen megtörténjen. Valamennyi ezzel kapcsolatos feladat, egyeztetés és döntés az Ön kezében összpontosul. Gondolja végig, milyen információkra van szüksége, ill. milyen folyamaton keresztül valósítja meg a feladatot.

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

RENDEZVÉNY TÍPUSOK

Az üzleti élet rendezvényei – "A rendezvény szervezett, közösség keretén belül megtartott (esetenként szórakoztató jellegű) összejövétel. Az elmúlt időszakban a rendezvények szervezésénél mind gyakrabban felmerülő szempont a szórakoztatás. Az eseménymarketingnél a hangsúly az üzenet élményszerű átvitelén van, azon, hogy a vendég jól szórakozzon, kellemes benyomással, emlékekkel térjen haza. Más esetekben viszont az elsődleges cél a közvetlen tájékoztatás, információcsere, ilyenkor a hangulatkeltő elemek kiegészítő funkciót látnak el.



1. ábra. Üzleti találkozó¹

A teljesség igénye nélkül nézzük meg a gazdasági célú rendezvények típusait: (résztevők, cél és tartalom szerint)

- **Vállalati belső rendezvények,** – nagygyűlések, éves beszámoló, szórakoztató (sport, kultúra) programok. Résztevők a munkatársak, vagy egy kijelölt csoportjuk. Cél: együttlét, a közös gondolkodás, a céghez kötődés erősítése. A tartalom sokféle lehet, a szakmaitól kezdve az egyszerű szórakoztatásig, vagy emlékeztetésig.
- **Partnereknek szervezett programok,** – gyárlátogatás, üzleti ebéd, vacsora, termékbemutató. Résztevők: a cég és a partnercégek képviselői (esetleg kiegészítésként sajtó). Cél az ismeretség szorosabbra kötése, kapcsolatépítés, karbantartás és erősítés, valamint új megrendelések előkészítése, elősegítése.
- **Fogyasztóknak szervezett események,**– nyílt napok, termékbemutatók, reklám. Cél: a cég ismertségének, jó hírvének erősítése. Közvetett cél lehet a vásárlások növekedésének elősegítése. Résztevők elsősorban a végső vevők, fogyasztók.
- **Sajtórendezvények** (a sajtó képviselőinek)– Meghívottak az általános és/vagy a szaksajtó képviselői (valamennyi: nyomtatott, auditív és audiovizuális meg elektronikus). Cél a cégről kedvezőbb kép kialakítása, vagy fenntartása, a tartalom mindig valamilyen hírértékű bejelentés.

¹ Forrás: <http://www.sxc.hu/photo/732367>, 2010.07.26.

– **Konferenciák, szimpóziumok,** – Résztevők: általában szakmai közönség, nagyobb létszámban, a fentieknél kissé vegyesebb összetételben. A rendezvény hosszabb időtartamú, egész napos, vagy több napon át tartó. Cél: közvetlenül új információk megszerzése, szakmai előadások, esettanulmányok bemutatása. Az elhangzó előadások, esettanulmányok jellemzően egy nagy témát, vagy témacsoportot mutatnak be, több oldalról. Közvetett cél az ismerkedés, és tapasztalatcsere de hosszabb távon új megrendelések tető alá hozása.

– **Vásárok, kiállítások** (összetett célcsoportnak).² Résztevők:vevők és potenciális vevők, konkurensok, partnerek, sajtó, minden érdeklődő. Cél: ismertség növelése, bemutatkozás. Tartalom a cég termékeinek, tevékenységének részletes ismertetése, kiemelve az újdonságokat és egyediségeket, valamint megfigyelve a konkurensokat.

Tárgyalások, értekezletek – Az üzleti élet rendezvényei közé sorolhatjuk, a rendezvényeknél kisebb léptékű eseményeket, mint az értekezletek, tárgyalások akár cégen belül, akár külső partnerekkel. A tárgyalások elnevezés alatt mindig nagyon hivatalos beszélgetéseket értünk. Ebbe a körbe sorolhatjuk mindazokat az üzleti interakciókat, amikor – látszólag – ellenérdekelt felek beszélnek egymással, valamilyen konkrét cél, konkrét ügy megoldása érdekében. Lehet ez pl.: egy, az ügyfélszolgálaton folytatott információkérő, vagy éppen reklamáció beszélgetés is. Az értekeztet címszó alatt jellemzően a cégen belüli megbeszéléseket, meetingeket értjük, bár ismerünk nemzetközi szakmai, vagy politikai rendezvényeket is, amelyeket értekeztetnek neveznek.

Tárgyalások, rendezvények szervezési folyamata – "A rendezvényeket legjobban úgy vizsgálhatjuk, ha megnézzük szervezésük folyamatát. A marketingmunka mára klasszikusnak nevezhető négy lépése igen jól használható az események áttekintésére. Vagyis megkülönböztetjük a

- – tervezés,
- – előkészítés,
- – lebonyolítás,
- – utómunkák (follow-up), értékelés fázisait."³

AZ ESETFELVETÉSBEN BEMUTATOTT HELYZETEN KERESZTÜL ISMERTETJÜK AZ EGYES LÉPÉSEK TARTALMÁT

Tervezés – A tervezés során előzetesen fel kell vázolni a teljes eseményt. A szakasz elsődleges lépése a célok, elvárások meghatározása. Minél pontosabban tisztázottak elvárásaink valamely eseménytől, annál inkább valószínű lesz a siker. A tervezés fázisában eldöntendő kérdések:

- a tárgyalás, értekeztet célja
- részttevők (hány fő, mekkora terem, milyen helyszín szükséges)
- helyszín – cégen belül, melyik tárgyaló, vagy melyik külső helyszín)

² Forrás: Fazekas-Harsányi: Marketingkommunikáció, Szókratész Külgazdasági Akadémia,2001.

³ Forrás: Fazekas-Harsányi: Marketingkommunikáció, Szókratész Külgazdasági Akadémia,2001.

- fő téma – mi a megbeszélés tárgya
- szükséges segédeszközök, technika – előre elkészített tervezetek, vagy tolmácsberendezés, prezentációs eszközök, stb.
- tervezett időtartam
- program – esetlegesen előre elkészített napirendi pontok, forgatókönyv, olyan vendégek, akik később érkeznek, stb.
- adminisztráció – az elhangzottak rögzítése, jegyzőkönyvvezetés, vagy emlékeztető készítése, esetleg jelenléti ív, regisztráció, stb.

A tervezés során tisztázni kell a cég vezetőivel, hogy kb. mennyi időt szánnak egy-egy prezentáció meghallgatására, milyen módon kívánják ezeket látni, van-e elvárásuk a pályázók sorrendjével kapcsolatban. Mi a cégvezetés célja azzal kapcsolatban, hogy a prezentációk alapján mikor döntenek, azaz: azok a meghívottak, akik végeztek, maradjanak-e ott, és várják meg az eredményhirdetést, vagy mikor kapnak tájékoztatást, stb.



2. ábra. Tervezés és vágyakozás⁴

⁴ Forrás: <http://www.sxc.hu/photo/1131288>, 2010.07.25.

Előkészítés – E szakasz munkája a fentiekhez szervesen és szorosan kapcsolódik. Ezen időszak célja, hogy a valós időpontra megfelelően előkészítsen, megszervezen mindent, ami a zökkenőmentes lebonyolításhoz szükséges. Főleg szervezési feladat, ahol a komplex gondolkodás, körültekintés elsődleges. Feladatok: konkrét helyszín lefoglalása, megtudni, érkezik-e valaki autóval, van-e szükség parkolóhelyre, amennyiben igen, akkor annak biztosítása. Megtudni, milyen technikai eszközökre van szükség, pl.: vetítő, hangosítás, vannak-e egyedi elvárások, és mindent előkészíteni, beszerezni, adott esetben sokszorosítani, vagy fordítani. Ebben a szakaszban kell felvenni a kapcsolatot szóban és/vagy írásban a meghívottakkal, a prezentációt végzőkkel. Tájékoztatni kell őket az időpontról, a helyszínről, a technikai lehetőségről, a rendelkezésükre álló időtartamról. Információt kell adni a prezentációk sorrendjéről, és az eredményhirdetés időpontjáról és módjáról. Udvarias megoldás arról is tájékoztatni a meghívottakat, hogy a cég részéről kik, és hány fő lesz jelen. Mivel a konkrét példában felmerülhetnek adatvédelmi, jogvédelmi kérdések is, ezért egyértelművé kell tenni, hogy az elhangzottak milyen adatvédelemben részesülnek.



3. ábra. Egy lehetséges helyszín⁵

Lebonyolítás – Az értekezlet vezetése, jegyzetelés, a vita kordában tartása, beszámoló meghallgatása, összegzés és értékelés. Ez valójában a megbeszélés maga, amely különböző körülmények között és feltételekkel történik. A tárgyalások menetéről, a lehetséges tárgyalástechnikáról a későbbiekben lesz szó. Az esetfelvetésben bemutatott példában a lebonyolításban az Ön elsődleges szerepe a vendégek fogadása, számukra a megfelelő információk átadása, és szükség szerint jegyzőkönyvvezetés.

⁵ Forrás: <http://www.sxc.hu/photo/623433>

Follow up – A legtöbb tárgyalás nem ér véget az utolsó mondattal és az elköszönéssel. A valós lezárást a megbeszélés utólagos értékelése, a különféle utómunkák (pl.: adminisztráció), vagy a megbeszélésen elhangzottak végrehajtása, stb. jelentik. Emlékeztetők elkészítése, továbbítása, adminisztráció, meghozott döntések nyilvántartása, felelősök, stb. Értékelés: elérte-e a célt a rendezvény, vagy sem, ha nem, mi lehetett az oka, és hogyan kell a jövőben másképp szervezni. A tárgyalat konkrét példában ez az elhangzottak rögzítését jelenti, ill. a résztvevők tájékoztatását a megszületett döntésről. A follow uphoz tartozik, hogy a nyertes céget tájékoztatja nemcsak a sikerről, hanem arról is, hogyan köthetik meg majd a szerződést, és hogyan indulhat a közös munka. Ez a lépés sok esetben elmarad, holott legalább akkora szerepe van, mint a jó tervezésnek. Valamely értekezlet, tárgyalás lezárását követően mindenképpen értékelni kell, hogy mennyiben sikerült elérni a célokat, és ha csak kevéssé, akkor annak mi volt az oka. Mi sikerült nagyon jól, és mit kellett volna esetleg másképp tenni, vagy mondani. A következő lépések mik lesznek, kinek kell megtennie azokat, és milyen határidőre.

Összefoglalás

Az üzleti életben a különféle célzott találkozók, megbeszélések viszonylag rendszeresek. Mindenkinek szüksége van arra, hogy új kapcsolatokat alakítson ki, új partnereket és ügyfeleket szerezzen. A sikeres tárgyalások, megbeszélések megfelelő előkészítést igényelnek, és ügyelni kell arra, hogy a beszélgetés ne térjen el jelentősen az előre elhatározott céloktól, témáktól. A tárgyalások lezárását utólagos elemzés követi, amelyben érdemes értékelni az elhangzottakat, és levonni a megfelelő következtetéseket. Az esetfelvetésben foglaltak alapján az előkészítés teljes fázisát végig kell járni, felvenni a kapcsolatot mind a céget képviselő kollegáival, főnökével, mind a meghívottakkal. Döntést kell hozni a prezentációk időtartamáról és sorrendjéről, és meg kell szervezni – többek között – , hogy az egyes prezentáló cégek képviselői sem a prezentációk előtt, sem azután ne találkozzanak. Ez például megköveteli, hogy olyan termet biztosítson, amelynek két oldalra, eltérő folyosókra van kijárata.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1.feladat. Gondolják végig, miben különbözik egy törzsvevőknek rendezett, új termékeket bemutató prezentáció egy általános üzleti megjelenéstől, pl. szakmai kiállításon! Gondolják végig, a célok, a tartalom, a résztvevők és a stílus kérdését is.

2.feladat. Beszéljék meg pontosan, mit kell tenni a fenti feladatok végrehajtásáért, melyek a konkrét lépések. Gondolják végig, milyen információkat szükséges beszerezni egy szakmai kiállításról előzetesen.

3.feladat Az esetfelvetés kapcsán szedjék pontokba a teendőket a prezentációk előtt, alatt és után! Próbálják végiggondolni és megbeszélni, mely lépések elmaradása okozhatja a legtöbb gondot. (Javasolt a technikai feltételeket pontosítani, hiszen az "ördög mindig a részletekben lakik".)

MUNKANYELV

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat:

Ön az egyik prezentáló cég. Most kapja az értesítést arról, mikor és hol lesz a prezentáció. Gondolja végig, és írja le, mely kérdésekre vár választ, és mely dolgokat készíti össze a prezentációra?

| |
|-------------------------|
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
|-------------------------|

MEGOLDÁSOK

1.feladat – Kérdések:

- hol lesz a megbeszélés,
- kik vesznek részt rajta a cég részéről,
- hány prezentáló cég lesz,
- Önök hányadikként kerülnek sorra
- mennyi idő áll rendelkezésére
- a helyszínen milyen technikai lehetőségek állnak rendelkezésre (laptop, projektor, hangosítás, stb. Ezek az eszközök milyen szoftverekkel működnek, kompatibilisek-e az Ön által készített anyagokkal? (ez különösen filmek esetén fontos)
- mikor lesz az eredményhirdetés

Ezen kívül természetesen az alapvető közlekedési információk:

- a legegyszerűbb megközelítés,
- a bejutás az irodába,
- parkolási lehetőségek

További, döntésre váró kérdések, melyek nem a cégtől függenek, hanem a prezentálást végző cég dönti el, készülve a prezentációra:

- kik jelenjenek meg a helyszínen,
- kik képviselik a céget
- ki(k) mutatják be a prezentációt
- mennyivel korábban érjenek oda,
- milyen adathordozón viszik a prezentációt,
- visznek-e bármilyen egyéb segédeszközt, pl. nyomtatott anyagot, bármilyen cégbemutató anyagot,
- melyek azok a kérdések, amelyeket a prezentáció során biztosan föltesz

BELSŐ ÉRTEKEZLETEK

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

- Cégüknél minden héten kedden van az adott osztályon értekezlet. Ennek elsődleges célja, hogy az elmúlt hét eseményeit értékelje, és meghatározza a következő hét legfontosabb feladatait. Itt kell tájékoztatást adni arról is, hogy a határidős feladatok hol tartanak, ill. milyen eredménnyel zárultak. Az értekezlet a megfelelő fórum arra is, hogy a kollegák jelezzék, ha problémájuk merült fel és segítségre van szükségük. A meghívottak köre állandó, az adott osztályhoz tartozó 6 csoport vezetője. Ezt a kört esetenként kiegészítheti egy-egy meghívott, aki valamely adott projektnek a vezetője. Az értekezletről a kollegák tudnak, csak emlékeztető e-mail megy ki róla. Előzetes napirend nem készül, a megszokott forgatókönyv mindenki által ismert. Az osztályvezető kezdi a beszélgetést, röviden összefoglalja az elmúlt hét történéseit, majd átadja a szót az egyes csoportvezetőknek. Minden esetben az a cél, hogy valamennyi kérdésre sor kerüljön, és hatékony, gyors válaszok szülessenek, ne töltsék az egész napot a megbeszéléssel.



4. ábra. Mutasd, Te hogyan készítetted elő?

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

ÉRTEKEZLETEK

Értekezlet típusok– Az értekezleteknek is több típusát különböztetjük meg. Beszélünk formális, informális, tervezett informális, ill. időzített, beszámoltató, tájékoztató, problémamegoldó, probléma-és ötletfelvető, összefoglaló, adott időszakot értékelő, tervező típusokról. Az értekezlet típusát alapvetően a tárgyalt téma és a cél határozza meg.

⁶ Forrás: <http://www.sxc.hu/photo/1117048>, 2010.07.26.

Értekezletek a kialakulás alapján:

- formális értekezet: jellemzően szigorú napirend szerint felépített megbeszélés, a vitát erre kijelölt valaki vezeti, a hozzászólások időtartama korlátozott. Ebbe a körbe tartoznak pl.: a különféle szakmai bizottsági ülések.
- informális értekezletek – részben spontán módon alakulnak ki, az "ülünk le és beszélünk valamikor" gondolat jegyében, ill. sok esetben a formális értekezet után, annak egy-egy témája köré szerveződik, a résztvevők egy részéből. Általában valamely speciális kérdésre összpontosítanak, és a résztvevők az adott kérdés szakértői, vagy az iránt kiemelten érdeklődők.
- tervezett informális értekezletek – a leghatékonyabb megoldások, jellemzően valamely projekthez kapcsolódóan alakulnak ki. Alapvetően a tervezője készíti elő azokat a helyzeteket, amelyek alapján ezek az értekezletek "spontán módon" kialakulnak.

Értekezletek a tárgyalt téma és cél alapján:

- **"Mit kell tudni"** – típusú értekezet – jellemzően egy-egy új projekt indítása előtt, fő célja, hogy az adott projektcsoportban résztvevők valamennyi információt megosszanak egymással.
- **"Hogy mennek a dolgok"** – típusú értekezet – jellemzően időszakos megbeszélés, egymást ismerő, egymással együtt dolgozó személyek, csoportok között. Cél: az eddig elvégzett munka értékelése, a folyamatok közös áttekintése, tapasztalatcsere. Az ilyen típusú értekezletek elengedhetetlen eleme a vita, amelyet tudatosan kell vezetni. Ez lehet időzített, számonkérő-beszámoltató értekezet, valamely munkafolyamat adott fázisához kapcsolódóan.
- **"Problémamegoldó"** értekezletek – jellemzően gyors megoldást igénylő kérdésekben hívják össze. Nagyon fontos a célorientált vezetés, a gyors döntéshozatal. Sok esetben itt valamely munkatárs, vagy csoport konkrét felelőssége is felmerül, ezért a vezetőnek vigyáznia kell, hogy se az indulatok, se a személyeskedés ne szabaduljon el.
- **"Ötletbörzék"** – a problémamegoldó megbeszélések egyik kedvelt módszere. Lényege, hogy az adott témához értő emberek vesznek részt rajta. A kérdés megbeszélése során felmerülő valamennyi ötlet összegyűjtik, nem minősítik, és nem rangsorolják azokat. Cél: minél több lehetséges ötlet és megoldás összegyűjtése.



5. ábra. Remélem, nem felejték el semmit...⁷

Az értekezlet vezetése – a jó vezető elsősorban moderálja, irányítja a vitát, és csak a döntési helyzetekben avatkozik közbe. Amennyiben az egyes projekteknek saját vezetőjük van, vagy egy-egy témának saját referense, elsősorban az ő beszámolójukra támaszkodik. A döntés előkészítése, ill. a végső döntés meghozatala a vezető feladata.

A jó értekezlet jellemzői – a legfontosabb elvárás, hogy valamennyi résztvevő tisztában legyen az értekezlet céljával, és ahhoz kapcsolódóan készüljön föl. A beszélgetés legyen lényegre törő, aktív, egyértelmű, együttműködő, zavartalan, motivált résztvevőkkel. Egy értekezlet akkor jó, akkor hatékony, ha végeztével mindenki pontosan tudja, mi az ő következő feladata, és ahhoz milyen lehetőségei vannak.

Összefoglalás

A cégen belüli értekezletek esetében a hatékonyság kiemelt szempont. Nemcsak az időtakarékoság miatt, hanem azért is, mert a gyors döntések viszik előre a cégeket. A belső értekezletek esetén – legyen szó előre eltervezett, vagy spontán megbeszélésről –, a vezetés, a vita és beszélgetés moderálása, a megfelelő irányban és stílusban tartása a hatékonyság elsődleges elvárása. A rendszeresen ismétlődő, minden résztvevő által ismert értekezletek esetén vigyázni kell arra, hogy ha nincs konkrét mondanivaló, akkor nem kell mindenképpen megtartani a megbeszélést, mert nagyon formálissá válik, és előbb-útóbb a résztvevők is csak kedvetlenül vesznek részt rajta.

⁷ Forrás: <http://www.sxc.hu/photo/806122>, 2010.07.26.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. Alkossanak kisebb csoportokat, és válasszanak maguk közül – csoportonként – egy-egy vezetőt és egy-egy témavezetőt. A szituáció lehet bármi (akár egy külföldi vendég fogadása, akár egy új termék piaci bevezetése, vagy cégen belül új informatikai rendszer bevezetése), de annak megfelelően, helyzetgyakorlatok során gyakorolják a felkészülést és a témavezetést. Az egyes csoportok értéklik egymást, elsősorban abból a szempontból, hogy a téma vezető

- mennyire készült fel a saját témájából
- a csoport többi tagja mennyire figyelt
- a csoporttagok milyen kérdésekkel segítették a megoldást
- a vezető mennyire tartotta kézben a beszélgetést.

Közösen beszéljék meg a tapasztalatokat és alkossák meg a "felkészülés az értekezletre" útmutatót!

Felkészülés az értekezletre:

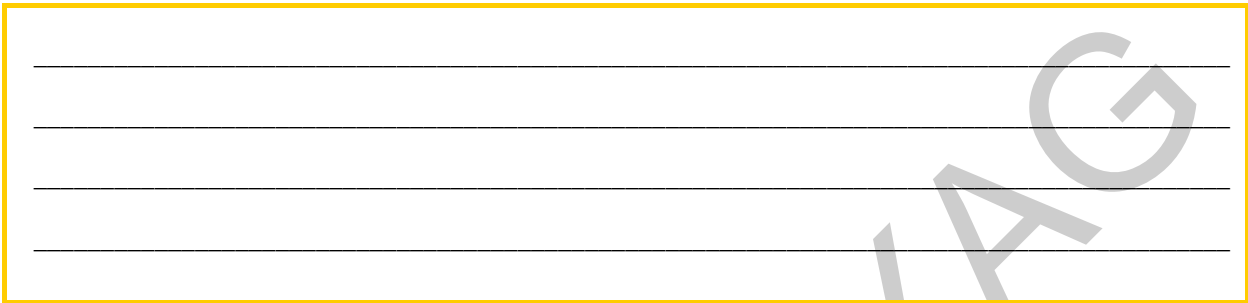
- adatgyűjtés
- a mondanivaló rendszerezése, logikai sorrendbe rendezése
- a lényeges elemek kiválasztása
- a szükséges anyagok (adattábla, grafikon, kép, hanganyag, stb.) kiválasztása és/vagy elkészítése
- az egyes nyitott kérdések megfogalmazása
- az értekezlet résztvevői és a rendelkezésre álló idő ismeretében a konkrét érvelés és stílus meghatározása
- a felmerülő kérdések előzetes végiggondolása
- jegyzetek készítése

2. Gondolják át, mennyiben értenek egyet a fentiekkel, ill. mivel egészítenék ki azt, hogyan módosítanák!

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

2. feladat:

Határozza meg és írja le a hatékony értekezlet jellemzőit!



A yellow-bordered rectangular box containing four horizontal lines for writing.

MEGOLDÁSOK

2.feladat – A hatékony értekezlet jellemzői:

- célirányosság,
- a meghívottak felkészültsége,
- tudatos beszélgetés vezetés és irányítás,
- az időkorlátok figyelemmel kísérése,
- időnkénti összegzések,
- egyértelmű döntések ,
- felelősök meghatározása,
- határidők kitűzése,
- figyelem arra, hogy minden résztvevő megfelelően kövesse a beszélgetést,
- zárás előtt meg kell győződni arról, hogy valamennyi résztvevő elmondta, amit tervezett.

MUNKANYELVI

TÁRGYALÁSOK KÜLSŐ PARTNEREKKEL

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Cégük egy új – lehetséges megrendelőt – fogad. Korábban egy szakmai rendezvényen találkoztak ezzel a céggel, akiknek Önök beszállítói lehetnének. A cég vezetéséből 3 ember látogat el Önökhöz. Ők alkotják a cég felső vezetését. A helyszínen kívánnak körülnézni és meghallgatni az Önök prezentációját. Az Önök célja, hogy a tárgyalás minél jobban sikerüljön, jó benyomást tegyenek a látogatókra. A beszélgetés célja, hogy Önök konkrét beszállítói ajánlatot telessenek. Az Ön feladata a vendégek fogadása és a tárgyalás jegyzőkönyvének vezetése.



6. ábra. Üdvözlöm. Először jár nálunk?⁸

⁸ Forrás: <http://office.microsoft.com/hu/-images/uzletielet/900400269>, 2010.07.26.

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Tárgyalás külső partnerekkel – ez a megfogalmazás kicsit hivatalos. A hétköznapi életben ebbe körbe sorolunk minden olyan egyeztetést, megbeszélést, ahol eltérő cégek, személyek állnak szemben egymással, és beszélnek bármilyen konkrét üzleti ügyről. Ide tartozik többek között az ügyfélszolgálatokon az ügyfelekkel folytatott beszélgetés is, hiszen az is azonos helyzetre vonatkozik.

Illem és protokoll az üzleti életben – "Az illem a jó modor, a figyelmesség, az udvariasság és a mások iránti tapintat, a kultúrált magatartás megnyilvánulása a társadalmi érintkezés során. Ezek a követelmények koronként változnak, de minden esetben jól körülhatárolható szabályokká formálódnak, amelyeket az adott társadalom tagjai elfogadnak, s a maguk számára követendőnek tartanak."⁹

Protokoll – azon illemszabályok, szertartások és rendezvényszervezési ismeretek gyűjteménye, amelyekre a hivatali életben figyelni kell. "A hivatalos közéleti és diplomáciai rendezvényeken és szertartásokon követett eljárás, ami a magatartási szabályok, valamint a rangsorolás és a levelezés szabályainak összessége."¹⁰

Köszönés, kézfogás – a tárgyalások indulásakor, a kapcsolatfelvétel kezdetekor bekövetkező esemény. A köszönés mindig a napszaknak megfelelő. Kézfogásnál mindig a nő nyújt előbb kezét.

⁹ Forrás: Ottlik Károly: Parlamenti–önkormányzati protokoll és vitakultúra, Önkormányzati Szövetségek, 1999.

¹⁰ Forrás: www.wikipédia.org/wiki/protokoll



7. ábra. A kézfogás sok mindent elárul az emberről¹¹

Pontosság – alapvető elvárás az üzleti életben a tárgyalásokon a pontos megjelenés. A késés nem megengedett. A túl korai érkezés sem szerencsés, nem kelt jó benyomást. Olyankor inkább érdemes kint sétálni kicsit még. A legmegfelelőbb a megbeszélte időpont előtt 5 perccel érkezni, ez elegendő idő arra, hogy a partnert megtaláljuk, és rendezzük gondolatainkat.

Udvariasság – a hétköznapi életben is elvárt általános udvariassági szabályok betartása az üzleti életben elengedhetetlen. Az udvarias viselkedés egyúttal megköveteli a válogatott stílus, a szép megfogalmazások alkalmazását is. A negatív véleményt, vagy visszautasítást is lehet udvariasan, kultúrált, de határozott modorban megtenni.

Ülésrend és helyválasztás – az ülésrendet a házigazda határozhatja meg, de lehetséges szabadon is. A jó pozíció az, ahonnan a tárgyalás többi résztvevőjét egyaránt láthatjuk. A korrekt, kiegyensúlyozott üzleti kapcsolatokban a helyválasztásnak nincs jelentősége, egyenrangú felek foglalnak helyet az asztalnál. Sok helyen ezért is preferálják a kerek asztalokat.

Névjegycsere, névjegyhasználat – a névjegy az üzleti élet elengedhetetlen velejárója. A névjegycserét az ülésrend kialakulását követően kell végrehajtani, még mielőtt mindenki elfoglalta volna a helyét. Több ismeretlen partner esetén a névjegyeket abban a sorrendben célszerű magunk elé kirakni, ahogyan a partnerek ülnek, így a beszélgetés során könnyű lesz a kommunikáció és a személyek azonosítása.

¹¹ Forrás: <http://office.microsoft.com/hu/-images/uzletielet/900316807>, 2010.07.26.



8. ábra. Tessék, a névjegyem¹²

Közös nyelv, kommunikáció kialakítása – a partnereknek törekedniük kell arra, hogy olyan – elsősorban – szakmai nyelvet használjanak, amelyet valamennyi résztvevő megért és követni tud. Az üzleti életben mind a verbális, mind a nonverbális kommunikációt tudatosan kell alkalmazni. Törekedni kell arra, hogy az esetlegesen használt metanyelv is a megértést segítse elő, és a hitelességet erősítse.

Öltözködés – az üzleti életben az u.n. üzleti viselet az elvárt. Ehhez még hozzájárulhatnak az adott cég előírásai, formaruha, stb. A lényeg, hogy a partnerhez képest se túl elegánsak, se túl lezserek ne legyünk, mert mindkét eset kedvezőtlenül befolyásolja a tárgyalás menetét.

Összefoglalás

A külső partnerekkel folytatott tárgyalás általában formálisabb, mint a cégen belüli értekezletek. Nagyobb hangsúlyt kapnak az udvariassági formulák, protokolláris ismertek. A tárgyalás során a kommunikációs technikák, a megfelelő metakommunikáció alkalmazása is előre viheti a megbeszélést. A külső vendégek fogadásánál be kell tartani a megfelelő protokoll előírásokat. A vendégek fogadásánál törekedni kell arra, hogy minden információt átadjunk, és lehetőleg arra is választ adjunk, amit még meg sem kérdeztek. A vendégek érkezésekor, fogadásakor a megfelelő udvariassági formulák alkalmazása ajánlott. Vigyázni kell az u.n. metakifejezésekkel, mert míg a "könnyen idetaláltak?" megfelelő udvariassági formula, addig ennek a "nagyon nehéz volt megtalálni minket?" formája már kicsit neheztelő, főleg, ha a partner néhány percet késett is.

¹² Forrás: <http://www.sxc.hu/photos/979238>, 2010.07.27.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. Beszéljék meg az üzleti életben követett öltözködési szabályokat, kitérve a frizura és ékszerviselésre is. Gondolják végig, milyen változás ment végbe ezen a téren az elmúlt években. Beszéljék meg, mi a véleményük arról, ha egy üzletben az eladó strandpapucsban, vagy sortban van, az üzlet pedig a belváros elegáns bevásárló utcájában működik.

MUNKANYELVIANYAG

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

3. feladat

Határozza meg, írja le azokat az elvárásokat, amelyeket a tanulásirányítóban említett belvárosi üzlet tulajdonosa / vezetője fogalmaz meg a munkatársak öltözködésével kapcsolatban!



MUNKAANYAG

MEGOLDÁSOK

3. feladat – az üzlet tulajdonosának, vezetőjének elvárásai:

"Az üzlet stratégiája, hogy megjelenésében, árukészletében az eleganciát és megbízhatóságot, magas minőséget képviselje. Formaruhát nem hordunk, de valamennyi munkatársunk azonos sálat/nyakkendőt visel munkaidőben. Ezen kívül az elvárásunk: normál üzleti öltözék, szoknya–blúz, vagy nadrág–blúz, pulóver. A megjelenés mindig tiszta, rendezett. A túlságosan kivágott ruhákat, papucsokat a munkaidő kezdetekor le kell cserélni. Erre természetesen a cég biztosít megfelelő öltözőhelyiséget. Cél, hogy a munkatársak megjelenése is erősítse a cég kultúrájának kifejeződését."

TÁRGYALÁSTECHNIKA

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

"A hiteles rábeszélő

Képzeld el a következő jelenetet: csöngetnek, és amikor kinyitod az ajtót. Középkorú férfi áll ott, harsányan pepita sportzakóban. Nyakkendője félrecsúszva, ingének nyaka rojtos, nadrágja gyűrött, a ritkán néz rád, miközben hozzád beszél. Arról akar meggyőzni, hogy dobj a perselyébe néhány dollárt egy jótékony szervezet számára, amelyről sose hallottál. Noha érvelése józan és logikus, mennyi esélye van arra, hogy adjál neki valamennyit?

Most forgassuk vissza az órát: kinyitod az ajtót, középkorú férfi áll ott, szolid öltönyben, frissen borotvált és vasaltan. Bemutatkozik, mint a City National Bank elnöke, s kéri- ugyanazokkal a szavakkal-, adakozz néhány dollárral- ugyanaz jótékony szervezet számára. Mennyivel több az esélye, hogy adjál?"¹³

A sikeres tárgyalás egyik fontos összetevője a hitelesség.

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

"Az eredményes tárgyalás tíz lépése:

- Alakítsuk ki a megfelelő tárgyalási környezetet.
- Ismerjük fel és jelöljük ki a céljainkat.
- Határozzunk meg az egyes tárgyalópartnerek szerepét.
- Nyissuk meg a tárgyalást
- Tudjuk, mikor kell beszélni, és mikor kell hallgatni.
- Tegyünk javaslatot.
- Foglaljuk össze az elhangzottakat.
- Zárjuk le a tárgyalást, erősítsük meg az eredményeit.
- Mérjük fel erősségeinket és gyengéinket.
- Fejlesszük tovább készségeinket, bontakoztassuk ki képességeinket.

A megfelelő tárgyalási környezet kialakítása – Ez az első lépés a tárgyalásra való felkészülésben. Részei:

¹³ Forrás: Pratkanis és Aronson: A rábeszélőgépj, Ab ovo, 1992.

- A megfelelő környezet – ahol valamennyi résztvevő nyugodtan és kényelmesen érzi magát, és a résztvevők jól látják és hallják egymást és a mondanivalót is.
- Jó légkör kialakítása – ez a "ráhangolódással" jöhet létre, amely a beszélgetés kezdetén, vagy azt megelőzően zajlik, és néhány sablonos kérdéssel kialakítható. Kisebb létszámú tárgyalás esetén pl.: segítheti ezt a légkörteremtést, ha a fogadó partner irodájába belépve, elismeréssel adózunk a növényeknek, vagy ha pl.: egy fényképet látunk, amin éppen egy teniszverseny első díját nyeri.
- A megfelelő tárgyalási időpont meghatározása – egyeztetés a felek között
- A legjobb helyszín kiválasztása.

Ne feledjük, hogy néha rendkívül kevés az idő a tárgyalás előtt, ám ha csak kevésé vagy egyáltalán nem tudunk felkészülni, akkor is fontos, hogy betartsuk a szabályokat!



9. ábra. Nos, megmutatom, mire is gondoltunk...¹⁴

Tárgyalási kimenetek:

Tapasztalt tárgyalók tudják, hogy a tárgyalásnak négy kimenetele lehet:

- én nyerek- te vesztesz
- én veszték- te nyersz
- én veszték- te vesztesz
- mindketten nyerünk!

A legtöbben nem túlzottan szeretnek veszíteni- kivéve, ha erre valami különös okuk van-, így aztán a „vesztés” kockázata két kategóriába sorolja a tárgyaló feleket:

- vannak, akik szeretik a versengést és mindenütt nyerni akarnak,

¹⁴ Forrás: <http://www.sxc.hu/photo/1117049>, 2010.07.26.

– vannak, akik szeretnek együttműködni másokkal, és a mindkét fél számára legjobb üzletet akarják összehozni.

Ha célunk a saját üzletünk, hitelünk és kapcsolataink fejlesztése és ápolása, a második stílus összehasonlíthatatlanul jobb, tartósabb kapcsolatokhoz és eredményekhez vezethet!"¹⁵

Azaz: hosszú távon az u.n. win-win (nyerő-nyerő) pozíció ad biztonságot és sikert. Ez akkor érhető el, ha a felek kölcsönösen tiszteletben tartják egymást, és a tárgyalás során az adott helyzetben optimális megoldás megtalálására törekszenek. Az a megoldás, amelyben valamely fél veszít, csak egyszeri, eseti üzletkötéshez vezet, hiszen a veszítő partner legközelebb bizonyára nem óhajt azzal a céggel üzletet kötni.

Kérdezőtechnika – a tárgyalás hatékonyságát és célirányultságát elősegíti a jól feltett, pontosan megfogalmazott kérdések alkalmazása. A kérdések mindig előreviszik a megbeszélést. Aki kérdez, az van kezdeményező pozícióban, és saját válaszát már pontosabb információk birtokában teheti meg, így a tárgyalásra készülve, előre fogalmazzuk meg a fontosabb kérdéseket.

Aktív hallgatás – a másik fontos tárgyalástechnikai "tudomány" az aktív hallgatás. Azaz: legyen türelmünk meghallgatni a másik felet. Természetesen érdemes figyelmünket visszajelezni, időnként egy-egy bólintással, vagy megjegyzéssel. Amennyiben a partner túlságosan sokat beszél, jól irányzott kérdésekkel lehet azt megszakítani és más irányba terelni.

Az elhangzottak időnkénti összegzése – jó hatású, és az együttműködés kialakulását is nagyban segíti, ha a tárgyalás során időnként összefoglaljuk az elhangzottakat, és visszaigazoljuk azt a partnernek. (Pl.: akkor tehát jól értem, hogy Ön azt szeretné, ha havonta szállítanánk?, vagy "erősítsen meg, hogy jól értettem, Önöknek elsősorban a gyors szállítás az érdekük, stb.)

Tárgyalási taktikák – mindenki, aki felkészül egy tárgyalásra, előzetesen eldönti, hogy milyen gondolatiságot, milyen szerepet képvisel. Ezen a tárgyalás során lehet változtatni, sőt a partnernek meg kell próbálnia ezekre a taktikákra megfelelően reagálni.

- Kőfal taktika – a taktika lényege, hogy a partner mindent elutasít, és azt állítja, nincs lehetősége jobb feltételeket adni, egyáltalán más álláspontot képviselni
- Támadó taktika – lényege, hogy erőszakosan, sokszor még az elmondottak igazságtartalmát is megkérdőjelezve, reagál a partner. Célja, hogy összezavarja, megfélemlítse, és ezáltal keresztülvigye saját elképzeléseit.
- Fortélyok – ezek megtévesztéssel operáló taktikák, hosszú távon nem szerencsések, mert valójában becsapják a partnert. (pl.: a tárgyalás végén válik világossá, hogy ő nem is döntésképes, stb.)

¹⁵ Forrás: Peter Fleming: A tárgyalás alapjai – hét leckében, Park Kiadó, 1992.

- "Jó rendőr – rossz rendőr" – akkor alkalmazható sikeresen ha két ember képviseli az adott céget. Ekkor egyikük mindig szigorú, elutasító, a másik pedig mindig kedves, mosolygós és rugalmas. Annak megfelelően válaszolnak a partnernek, hogy mi a hosszú távú céljuk. Elsősorban arra jó, hogy a partner érezze saját "kicsiségét".

Ezekre a taktikákra lehetséges válaszok: az egyetértés, és ezzel lefegyverzés, az elővett másik téma, amiben egyet tudnak érteni, és javítja a tárgyalás légkörét, az alternatívák felajánlása, stb.



10. ábra. *Mi együtt képviseljük a céget!*¹⁶

Összefoglalás

A tárgyalás művészet. Jól tárgyalni nehéz, de fejleszthető ez a képesség. Körültekintést és tapintatot egyaránt igényel, éppen úgy, mint kellő határozottságot és céltudatosságot. A siker egyik titka, hogy fel kell ismerni a partner által követett taktikát, és annak megfelelően kell reagálni.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. Az alábbi idézet alapján beszéljék meg, melyek a lehetséges tárgyalási taktikák, ha a felek látszólag nem tudnak megegyezni. (Pl.: az ügyfél 8% kedvezményt kér, de a szállító csak 5%-ot ad, és állítja, nem is tud többet. Az ügyfél azt mondja, elmegy a másik céghez.)

¹⁶ Forrás: <http://office.microsoft.com/hu-images/uzletielet900433151>, 2010. 07.26.

"Ritkán tanácsos közvetlenül szembeszegülni az előítéletekkel és szenvedélyekkel. Ehelyett jobb úgy tenni, mintha elfogadnád őket, hogy időt nyerj a legyőzésükre. Az embernek tudnia kell, hogyan vitorlázhat ellenszélben, és addig kell manővereznie, amíg megfelelő szélirányt nem talál" (Fortune de Felice, 1778)¹⁷

MUNKANYELV

¹⁷ Forrás: William Ury: Tárgyalás nehéz emberekkel, Bagolyvár Kiadó, 1993.

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

Sorolja fel a tárgyalási technikákat! Írja le, milyen taktikát alkalmazna a fent említett helyzetben.



MUNKAANYAG

MEGOLDÁSOK

1. feladat – A legismertebb tárgyalási taktikák:

- a "jó rendőr–rossz rendőr",
- a támadó,lerohanó,
- a kőfal taktika
- a megtévesztés.

Javasolt tárgyalási taktika a kikerülés taktikája, azaz: arra a megjegyzésre, hogy az ügyfél másik céghez megy, nem kell reagálni. Javasolt viszont felsorolni, hogy az ajánlott % kedvezmény mellé mit kap még az ügyfél. (pl.: gyorsaságot, legközelebbi soron kívüli kiszolgálást, vagy ezt az 5%-ot megkaphatja az egész vére vonatkozóan, pl.)

MUNKKAMINTA

TÁRGYALÁS NEHÉZ EMBEREKKEL

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Bármely esetben előfordulhat, hogy a megbeszélés egyszerre csak megakad, az álláspontok megmerevednek, és úgy tűnik, nem lehet továbbmenni. Ez fakadhat abból is, hogy nagyon eltérő az álláspontjuk, de stílusbeli gondok is lehetnek, meg megértési problémák is. Ezeket át kell hidalni, különben biztosan kudarcba fullad az egész megbeszélés.

"A tárgyalás etikája

A tárgyalás a gazdasági szakember számára olyan küzdőtér, ahol szinte valamennyi intellektuális képességet és készséget mozgósítania kell. A tárgyalás-, illetve vitakultúra etikai, logikai és stiláris területeket foglal magában. E területek keresztül-kasul átfonják egymást. A stílusnak erkölcsi összefüggései vannak, a logikai hiba gyakran morális fogyatékoságot takar. A vitapartnerrel szembeni tolerancia, álláspontjának empátiás megértése és átérzése, a partner érvelésének kritikai megközelítése, a lényeg kiemelése, az ellentmondás felismerése, az őszinteség, egyértelműség, illetve valótlan állítás, a csúsztatás- mind, mind a tárgyaláskultúra elemeit képezik."¹⁸

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Az ügyfelek felismerése, az ügyféltypusok azonosítása – a problémamegoldás során, a hatékony tárgyalás alapján fontos, hogy apró jelekből, a kommunikáció és nonverbális kommunikáció jeleiből felismerjük az ügyféltypust, és annak megfelelően adjunk válaszokat. Ez jelenti a különféle megfogalmazásokat, egyeztetéseket.

"Hogyan bánjunk nehéz emberekkel?

A négy fontos lépés

Gyakran van dolgunk olyan emberekkel, akiknek negatív személyisége problémát okoz nekünk: főnök, aki már egy apró hiba miatt is robban; egy eladó, aki nem hajlandó segíteni; társ, aki elfojtja a nap során felgyűlt feszültségeket, és otthon engedi le a gőzt...

¹⁸ Forrás: Üzleti etika, Saldo, 1994.

Bármilyen nehézséggel legyen is dolgunk, szükségünk van egy kezelési stratégiára és egy módszerre, amivel a nehéz helyzetek olyan lehetőségekké változtathatók, melyek nem a kudarc, hanem a siker csírái. A következőkben ismertetett stratégiát egy amerikai pszichológus dolgozta ki. Eredményességét személyesen is tanúsíthatom. A stratégia a következő négy lépésből áll:

- 1. Mérjük fel a helyzetet!
- 2. Hagyjuk abba próbálkozásainkat a másik megváltoztatására!
- 3. Tanuljunk meg távolságot tartani!
- 4. Válasszuk ki a módszert és alkalmazzuk!

Ötödik lépés lehetne a program gyakorlati megvalósítását követő eredményességi elemzés. Ez lehetővé tenné, hogy a sikertől függően változtassunk módszereinken."¹⁹

Megoldás-orientált magatartás – a tárgyalások sikeréhez vezet, ha mindenkor a megoldást keressük, azt tartjuk szem előtt, hogy a helyzetet mindkét fél számára pozitív, de legalábbis elfogadható módon kellene lezárni.



11. ábra. *Én biztos vagyok benne, hogy Ön megérti, az én igazamat....*²⁰

¹⁹ Forrás: Alan Houtel-Cristian Godefroy: Hogyan bánjunk nehéz emberekkel? Bagolyvár Kiadó, 1995.

²⁰ Forrás: <http://office.microsoft.com/hu-images/uzletielet900285007>, 2010.07.26.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

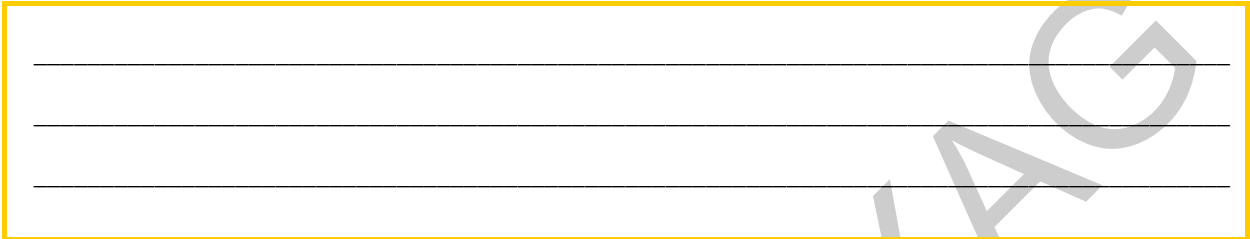
A legfontosabb feladat, annak a gondolatnak az elsajátítása, hogy a tárgyalások során nem mindig célravezető, ha a partnerrel azonos taktikát alkalmazunk. Ha mindkét fél a lerohanó stratégiát alkalmazza, abból a kedvező, nyer-nyer helyzet nem fog kialakulni, és hosszú távú kapcsolat sem.

1. A gyakorlatokon próbálkozzanak a különféle kikerülő taktikák alkalmazásával, amikor más témák előtérbe helyezésével el lehet érni egyetértést, és azt követően lehet az eredeti kérdésre visszatérni.

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

Határozza meg, írja le, melyek azok a válaszok és viselkedési formák, amelyeket sohasem alkalmazhat az agresszív partnerek esetén.



MUNKANYAG

MEGOLDÁSOK

1. feladat – Agresszív ügyfél/partner esetén a legfontosabb elvárás, hogy a válasz soha nem lehet agresszív. A javasolt viselkedés a nyugodtság, lehetőleg a szokásosnál halkabb beszéd, és a rövid mondatok. Ilyenkor mindenképpen érdemes keresni valami olyan témát, amely megnyugtatja a partnert, és képes a továbbiakban higgadtan beszélgetni. Amennyiben a felháborodás tartalma jogos, akkor azt el kell ismerni.

Szigorúan tilos használni:

- Önnek nincs igaza
- Értse meg, nem tehetek semmit
- A főnököm dönt ezekben az ügyekben
- Maga sem adná meg magának azt, amit kér
- Én nem tehetek róla.....
- Én megtenném, de a szabályzat nem engedi.....

IRODALOMJEGYZÉK

FELHASZNÁLT IRODALOM

- A menedzser kézikönyve – Park Kiadó, 1992.
- William Ury: Tárgyalás nehéz emberekkel, Bagolyvár Kiadó, 1993.
- Peter Fleiming: A tárgyalás alapjai–hét leckében, Park Kiadó, 1993.
- Roger Dawson: Nyerő tárgyalási taktikák, Bagolyvár, 1999.

MUNKANYELV

A(z) 0061–06 modul 016–os szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

| A szakképesítés OKJ azonosító száma: | A szakképesítés megnevezése |
|---|--|
| 55 345 02 0010 55 01 | Logisztikai műszaki menedzserasszisztens |
| 55 345 02 0010 55 02 | Terméktervező műszaki menedzserasszisztens |
| 52 341 04 1000 00 00 | Kereskedelmi ügyintéző |
| 54 345 02 0000 00 00 | Logisztikai ügyintéző |
| 52 342 01 0000 00 00 | Marketing- és reklámügyintéző |
| 52 342 01 0100 52 01 | Hirdetési ügyintéző |
| 52 342 02 0000 00 00 | PR ügyintéző |
| 54 341 01 0000 00 00 | Külkereskedelmi üzletkötő |

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

16 óra

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv
TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002 „A képzés minőségének és tartalmának
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
1085 Budapest, Baross u. 52.

Telefon: (1) 210-1065, Fax: (1) 210-1063

Felelős kiadó:
Nagy László főigazgató