



Simonné Czibolya Erzsébet

A tárgyalások előkészítéséhez és
lebonyolításához kapcsolódó általános és
szakmai információk értelmezése



A követelménymodul megnevezése:

Szakmai kommunikációs tevékenység

A követelménymodul száma: 2656-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-003-50



A TÁRGYALÁSOK LEBONYOLÍTÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ ÁLTALÁNOS ÉS SZAKMAI INFORMÁCIÓK

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Ön egy autóalkatrész-gyártónál dolgozik üzletkötőként. Az Önök cége rendszeresen szállít egy nagy szervizláncnak. A szervizláncal kötött szerződés hamarosan lejár, meg kellene hosszabbítani. A partner cég váratlanul azt kéri, hogy a szerződésben foglalt alkatrészeket a szokásosnál hamarabb szállítsák le. Ezt az Ön cége nem tudja vállalni. A megrendelő viszont hajthatatlan. Önök nem akarják a partnert elveszíteni. Hosszas vitára egyik félnek sincs szüksége.

Azt a feladatot kapja felettesétől, hogy gyűjtse össze azokat az információkat, amelyeket a tárgyaláson a megegyezéshez fel tudnak használni.

Írja le, milyen információkat gyűjtene össze?

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Az információ hatalom, segítségével versenyelőnyre tehetünk szert.

A vevők és eladók között csökkenti az üzleti kockázat mértékét. Nem várható, hogy jó eredményt érjünk el a tárgyaláson, ha nem szerezzük meg a találkozó előtt a lehető legtöbb információt, hogy kellően felvértezzük magunkat a megbeszélésre. Természetesen nemcsak a tárgyalások előtt kell információkat szereznünk, a tárgyaláson is nagyon sok olyan információt gyűjthetünk, mely segít bennünket a kedvező végkifejlet elérésében.

A tárgyaláshoz szükséges információkat több csoportba sorolhatjuk. Szükségünk van információkra a partner vállalatról, a partner vállalat tárgyalóiról, a termék piaci helyzetéről, a versenytársakról stb. Ugyanakkor tisztában kell lennünk saját cégünk és önmaguk helyzetével, megítélésével és céljaival.

Tudnunk kell, hogy a tárgyaláshoz milyen kompetenciákkal, hatáskörökkel rendelkezünk, meg kell ismernünk saját erősségeinket és gyengéinket is. Ahhoz, hogy az ellenfél erősségeit és gyengeségeit felderíthessük, tisztában kell lennünk a sajátjainkkal. Nemcsak mi, úgy a partner is igyekszik felderíteni a mi gyengéinket, sebezhető pontjainkat, jó, ha erre időben felkészülünk. Információt szerezhethetünk magunkról azoktól, akik jól ismernek bennünket: kollégáktól, főleg akik már voltak velünk tárgyaláson, családtagoktól, üzleti partnerektől.

Fel kell derítenünk, hogy a tárgyalás mely területeiről tudjuk a legkevesebbet, mert erre nagyobb figyelmet kell fordítanunk a felkészülés során.

A TÁRGYALÁS MEGKEZDÉSE ELŐTT BESZERZENDŐ INFORMÁCIÓK

1. A tárgyalópartner személyére vonatkozó információk

Választ kell kapnunk az alábbi kérdésekre:

- Milyen eredményt vár el a tárgyalástól, melyek a legfontosabb igényei?
- Milyen tárgyalási stílust szokott alkalmazni, melyek a gyenge pontjai, milyen módszerrel próbál megegyezésre jutni, mikor és miért válhat türelmetlenné?
- Milyen trükköket szokott bevetni annak érdekében, hogy eredményt érjen el?
- Milyen piaci helyzetű vállalatot képvisel?
- Mennyi időt engedhet meg magának az alkudozásra, nem sürgős, vagy éppen sürgős számára a megállapodás?
- Mi a tárgyalópartner pozíciója a vállalati hierarchiában, milyen kompetenciákkal szokott rendelkezni a megállapodás létrehozásához?

Annak kiderítése, hogy mióta dolgozik az illető az adott vállalatnál, azért érdekes, hogy megtudjuk, mennyire ismeri a vállalatot, annak eljárásairól, szabályairól mennyi ismerettel rendelkezik. Nem elhanyagolható információt szerezni arról sem, hogy mennyi tárgyalási tapasztalattal rendelkezik. A tapasztaltabb tárgyalók esetében valószínűsíthetőbb, hogy jobban törekednek a kölcsönösen előnyös megoldásokra, mint a kezdő társaik. Ők esetleg több előnyt szeretnének kicsikarni, a rövid távú érdekeket helyezik előtérbe a hosszabb távú kapcsolatok kiépítése helyett. A tárgyalópartnerről az is érdekes lehet számunkra, mennyire sikeres tárgyaló, mert ebben az esetben a rutin nem elegendő, alaposabban kell felkészülnünk. Természetesen azt is tudnunk kell, mennyire körültekintően szokott felkészülni, mennyire ismeri azt a területet, amelyen megegyezésre szeretnénk jutni. Az aki tisztában van a szóban forgó dolgokkal, több aprólékos kérdést tehet fel, mint aki nem.

Tárgyalópartnerünk motivációiról is információkat kell szereznünk, mert ha tudjuk, milyen indítékok vezérlik, a tárgyalás során fel tudjuk használni ezeket. Természetesen ez fordítva is igaz, ezért elemeznünk kell a saját indítékainkat is, s a tárgyalás során ügyelni arra, hogy partnerünk ne kovácsoljon előnyt ezekből.

A tárgyalás során nagy szerepet játszó motivációk:

A társulási szükséglet:

Ha a tárgyalóban a társulási szükséglet erős, akkor figyelni tud partnere ki nem mondott problémáira, észreveszi annak kényelmetlen érzéseit, reakcióival segíteni tud partnere problémáinak megoldásában, kellemetlen érzései enyhítésében. Követni tudja a gondolatmenetét, kellemes, együttműködő légkört, bizalmat tud teremteni. Megérti a másik fél lelkiállapotát, helyzetét, és képes a feszültségek csökkentésére.

A hatalom igénye:

Ha a tárgyalóban a hatalmi motiváció erős, a társas helyzetek, viszonyok felmérésével, kézbentartásával kapcsolatos készségei igen fejlettek. Befolyással rendelkeznek környezetére, az emberekre. Tapasztalt meggyőző, partnerei hatását képes érzékelni, befogadni, reagálni rá.

Az önmegvalósítás, a teljesítmény igénye:

Az ilyen típusú tárgyaló számára fontos, hogy újra meg újra jobban oldja meg feladatait, túlteljesítse saját és mások eredményeit. Élvezi az erőfeszítéseket, vállalja a kockázatot és a felelősséget a döntéseiért. Céljait általában eléri, ez kellemes érzést okoz számára. Üzletkötései során egyre pontosabban látja önmaga lehetőségeit és korlátait, egyre több sikeres megoldást produkál, önbecsülése egyre nagyobb lesz.

Nagyon fontos az, hogy felismerjük a partnerünk viselkedése mögötti motivációt, mert segíthet bennünket annak felismerésében, hogyan viselkedjünk a sikeres tárgyalás érdekében.

A motivációk felismeréséhez figyelniük kell partnerünk verbális és nem verbális kommunikációjára.

Ki kell derítenünk partnerünk képzettségi szintjét, mivel a mondandónkat ahhoz kell igazítanunk, ha érthetőek kívánunk maradni.

2. A partner vállalatra vonatkozó információk

Milyen a másik fél pénzügyi helyzete? Stabil, tőkeerős, vagy nehéz anyagi helyzetben van, sok partnerének tartozik?

Nem mindegy az sem, milyen az üzletkötési híre: előfordulhat, hogy kétségbeesetten keresik az üzleti lehetőségeket, s szinte bármilyen üzleti feltételt elfogadnak, de az is lehet, hogy mindig előnyös üzleteket igyekeznek kötni.

Mennyire megbízható, vállalt kötelezettségeit mennyire teljesíti.

Vizsgáljuk meg azt is, hogy a piacon hol helyezkedik el tárgyalópartnerünk. A befolyásos, piacvezető cégek általában kevésbé rugalmasak. Viszont ha éppen betörni készül a piacra, ennek érdekében mindent megtesz, így előnyösebb üzletet köthetünk vele.

Tárgyalási pozícióinkat ronthatja vagy erősítheti az, ha tudjuk, milyen versenytársai vannak, mennyire erős a verseny.

Tudnunk kell azt is, hogy mennyire fontos számára az, hogy velünk kösse meg az üzletet, s erre mennyi ideje van.

Tudnunk kell annak az iparágak a helyzetéről is, ahol tárgyalópartnerünk működik.

3. Külföldi partnerrel való tárgyalás során beszerzendő információk

Különösen fontos az információgyűjtés akkor, ha külföldi partnerrel történő tárgyalásra készülünk. Minden egyes országnak, régióknak megvan a sajátos kultúrája, ami magában foglalja a miénktől eltérő értékeket, prioritásokat, álláspontokat, s amelyeket a tárgyalás során figyelembe kell venni.

Az időhöz való viszonyulás a világ különböző részein más és más. Vannak olyan területek, ahol úgy gondolják, hogy az idő ciklikus, a születés és újjászületés körforgását vallják. Ezt tükrözi vallásuk, a hinduizmus, buddhizmus is. Gyakran tapasztalható az így gondolkodó partnerekkel való tárgyalás során, hogy újból és újból visszatérnek a már megvitatott témákra.

A nyugati kultúrákat ezzel szemben az idő lineáris megítélése jellemzi, a tárgyalás az előre megbeszélte napirendi pontok következetes végigvitelével történik, lépésről lépésre.

Az idő hosszáról is eltérően vélekednek a különböző kultúrákban.

Nagyon gyakran tapasztalható az is, hogy túl merev hierarchikus viszonyok uralkodnak az adott kultúrában, s nem biztos, hogy azok tárgyalnak, akiké a végleges döntés joga, nincs elég hatalom a kezükben.

Az is kultúrafüggő, hogy hogyan ítélik meg, egyáltalán érdemesek vagyunk-e arra, hogy szóba álljanak velünk. Megíthetnek bennünket például annak alapján, hogy a tárgyalás során milyen ügyesen érvelünk.

Vannak kultúrák, ahol nagy hangsúlyt helyeznek a jó kapcsolat kialakítására, s eltekintenek a konkrét tényektől.

Egyes kultúrákban, ahol szigorúan betartott szabályok uralják a tárgyalásokat, valamint az egyezségekre jutás módját, másokban nincsenek ilyen kötöttségek.

A nem, kor, rang megítélése szintén kultúrafüggő: a nyugati társadalmakban az egyenlőség dominál, diszkriminációnak minősül a nemen, származáson, koron alapuló előítélet. Bizonyos kultúrákban nagy hangsúlyt helyeznek arra, hogy kikérjék az idősebbek véleményét, kimutassák irántuk való tiszteletüket. Van, ahol a férfiak és nők hangsúlyozottan nem egyenlők.

Fel kell tehát térképeznünk annak az országnak a hagyományait, ahol a tárgyalás helyszíne lesz.

Meg kell ismerni az üdvözlési szokásokat, a tárgyalási stílust, a munkanapok menetét, a tárgyalópartner munkakörét stb.

Tudnunk kell azokról a szabályokról, amelyeket a társasági életben követni szoktak. Ismernünk kell a társalgási tabutémákat.

Fontos az is, hogy megtanuljuk az adott kultúrában használt köszönési és megköszönési formulát, ezt a legtöbb országban jónéven veszik.

Meg kell ismerni azokat a szertartásokat, amelyek a vendéglátó kultúráját jellemzik.

Gyakori a tárgyalópartnerek között az ajándékozás. Ennek formalitásairól, az ajándékozható tárgyakról szintén szerezzünk információkat, a kínos helyzetek elkerülése érdekében. (Például indiai partnerünknek nem célszerű marhabőrből készült táskát ajándékozni, arab partnerünknek kutyát vagy egyéb állatot ábrázoló képet adni stb.)

Az ajándékot viszonzni illik.

Az öltözködésre vonatkozóan is kell információkat szerezni, vannak olyan kultúrák és szervezetek, ahol nincs öltözködési szabályzat, míg másutt merev előírások vannak. Ezekhez mindenképpen alkalmazkodnunk kell.

4. Saját vállalatunkról beszerzendő információk

Nekünk is tisztában kell lennünk vállalatunk pénzügyi helyzetéről: stabil, vagy likviditási gondjaink vannak; a termelésről: mekkora a gyártási kapacitás, mennyi idő alatt tudjuk teljesíteni a megrendeléseket stb. Ugyanakkor eladóként tisztában kell lennünk termékeink jellemzőivel, előnyeivel, hátrányaival, piaci helyzetével, a versenytársak hasonló termékeivel stb.

Ismernünk kell a tárgyalás során született megállapodás végrehajtásának személyi és időtényezőit, annak rendelkezésre állását.

AZ INFORMÁCIÓK GYŰJTÉSÉNEK MÓDSZEREI

A tárgyalás előnyös kimenetele szempontjából az információ hatalom. Nagy előnyre tennénk szert, ha tudnánk, hogy tulajdonképpen mit akar a másik. Egy tapasztalt tárgyalótól nehéz ilyen információkat szerezni. A tárgyaláson általában az jellemző, hogy az egyik vagy mindkét fél eltitkolja érdekeit, igényeit, értékrendjét.

A tárgyalás kezdő időpontja hetekkel megelőzheti a szemtől szemben történő találkozást. Ez az információgyűjtési szakasz, amikor csendben és következetesen nyomozunk. A tárgyalás megkezdése előtt minél több információt célszerű beszerezni, mert ilyenkor még jobban megnyílik a másik fél, akaratlanul is többet elárul.

Alkalmazhatunk néhány jól bevált trükköt, amellyel információhoz juthatunk:

A nyomozás során jó, ha zavarban lévőknek, védtelennek mutatjuk magunkat. Általában szívesen válaszolnak, ha nem vagyunk fenyegetők. Kérdezzünk minél többet, válaszainkat viszont jól gondoljuk meg. Akkor is kérdezzünk, ha tudjuk a választ, ezzel ugyanis ellenőrizzük a már meglévő információinkat.

Bárkitől gyűjthetünk információkat, aki korábban vagy jelenleg munkakapcsolatban áll a másik féllel.

Kérdezhetünk olyan embereket is, akik már tárgyaltak az illetővel.

A másik fél versenytársaitól sok mindent megtudhatunk, a költségekre, árakra vonatkozóan, így az alkudozásokor előnyhöz juthatunk.

Információink származhatnak belső és külső forrásból.

A belső forrásokat a cég építi ki egyrészt a belső ügyiratok, beszámolók, levelezések felhasználásával, másrészt a visszaérkező adatokból.

Külső források, amelyekből információk szerezhetők:

- céginformációs adatbázisokból,
- interneten keresztül,
- üzleti partnerektől, munkatársaktól,
- szakmai szervezetektől,
- médiamegjelenésekből,
- könyvtáraktól.

Informális úton is beszerezhetünk információkat különböző rendezvényeken, ahol az üzleti partnerekkel történő beszélgetések során sok értékes, felhasználható adathoz juthatunk.

Fontos az információ szűrése, a lényeges és lényegtelen elkülönítése.

Az információk felhasználása előtt győződjünk meg arról, hogy azok hiteles forrásból származnak-e, frissek-e, nem torzak-e, illetve ellenőrizzük valóságukat.

Az információ begyűjtésének forrásai:

- *Informális:*
- Pletyka
- Ismerősök, versenytársak, partnerek beszámolóí
- Médiában megjelenő cikkek, riportok, blogok, fórumok
- Reklámok
- Vásárlásösztönzési módszerek alkalmazásának megfigyelése

Honnan gyűjthetünk adatokat a cégekről? A teljesség igénye nélkül ismerkedjünk meg néhány ilyen lehetőséggel.

- *Formális (hivatalos):*
- *Weblap*
- Cégismertető kiadványok:
- Prospektus
- CD, DVD
- Demo
- Kiállítások, vásárok
- Céginformációs adatbázisokból

Ezek jellemzői, hogy nagy múltú társaságok működtetik, mivel költséges, nagy befektetést, illetve szakértelmet igénylő ágazat.

Ezek a cégek tagsági rendszert alakítottak ki: a felhasználó éves díjat fizet, melynek fejében felhasználói nevet kap, és jelszó segítségével interneten keresztül hozzájuthat a számára szükséges információkhoz.

Ilyen cégek: Dun & Bradstreet Hungaria Kft., Creditreform-Interinfo Kft. Mindkettő hatalmas adatbázissal rendelkezik, szinte az egész világra kiterjedő hálózattal.

- *Céglönlönyből*
- *Cégbírószági nyilvántartásokból*
- *A Magyar Gazdasági Kamara és tagszervezetei szolgáltatásainak igénybevételel*
- *Marketing adatbázisokból: ezekből a kapcsolatfelvételi adatokon túl lehetőség van egy szervezet marketingcélú megismerésére, a piaci versenytársak elemzésére, a piaci változások időben történő felismerésére. Ilyen cégek: Hoppenstedt Bonnier és Trsa Információs Kft., Longwood Kft.*
- *Sajtófigyelésből: a nyomtatott változat mellett elektronikusan is hozzáférhetők, különböző gyakorisággal küldött hírlevelekre is felíratkozhatunk.*
- *Napilapok:*
 - *Magyar Hírlap*

- *Magyar Nemzet*
- *Napi Gazdaság*
- *Népszabadság*
- *Népszava*
- *Világgazdaság*
- *Hetilapok:*
 - *Bank és Tőzsde*
 - *Heti Világgazdaság*
 - *Heti Csődértesítő*
 - *Figyelő*
- *Szakkönyvtárak:*
 - *Ipari Szemle*
 - *Marketing és Menedzsment*
 - *Kreatív*
 - *Cash Flow*
 - *Piac és Profit*
 - *Mai Piac stb.*
- *Céginformációt szerezhetünk be az alábbi portálokról:*
 - *Cégnet*
 - *Fornax Monitor*
 - *Origó – Gazdaság*
 - *Üzleti Kikötő*
- *Könyvtárakból:*

Például a Corvinus Egyetem Központi Könyvtára: több jelentős nemzetközi adatbázissal rendelkezik, megtalálhatók a vállalkozásokról szóló információk, jogszabályok, hivatalos mérlegbeszámolók, különböző cégkiadványok, éves vállalati üzleti jelentések.

Kémkedni akartak Pécssett az Elcoteqnél

Pénzt ajánlott céges információkért cserébe a pécsi Elcoteq biztonsági őrinek egy férfi a közelmúltban, de a rendőrség elfogta és eljárást indított ellene. Wingert Róbert, a Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság gazdaságvédelmi osztályának vezetője kedden arról tájékoztatta az MTI-t...

..., hogy a 28 éves férfi három vagyonőrt környékezett meg: havi százezer forintot ígért nekik azért, ha információkat adnak az elektronikai termékeket gyártó vállalatban folyó tevékenységről, az eszközök, árucikkek szállításáról. Az örök azonban erre nem voltak hajlandóak, értesítették a főnöküket, a cég biztonsági igazgatója pedig feljelentést tett a rendőrségen. A férfit rövid időn belül elfogták és gazdasági vesztegetés miatt eljárást indítottak ellene. Jelenleg szabadlábon védekezik, a vallomástételt megtagadta, így nem tudni, miért akart céges információkat szerezni. A nyomozók nem zárják ki, hogy azokat bűncselekmény elkövetéséhez használta volna fel. Ha a gyanúsított bűnössége beigazolódik, a bíróság később akár több évig tartó szabadságvesztéssel is sújthatja. A finn tulajdonú és Pécssett jelenleg mintegy 4000 embert foglalkoztató Elcoteq kárára követtek már el komoly bűncselekményt. Tolvajok a Tolna megyei Jánosmajor és Nagydorog között két évvel ezelőtt feltartóztatták a vállalat kamionját és ellopták mintegy félmilliárd forint értékű mobiltelefon-szállítmányát.

A tetteseket elfogták, közülük a Pécsi Ítéltábla az idén márciusban tizenháromat jogerősen elítélt, a vádlottakat a bűncselekményben játszott szerepüktől függően letöltendő vagy felfüggesztett szabadságvesztéssel, illetve pénzbüntetéssel sújtotta. A lopás értelmi szerzője 6 év börtönbüntetést kapott.¹

AZ ÜZLETI TITOK

Már volt róla szó, hogy a piaci versenyben azok a vállalkozások tudnak előnyös pozícióra szert tenni, akik az ismereteket, az információkat és a tudást minél előbb meg tudják szerezni, s a versenytársak elől titokban tudják tartani. Az üzleti titkok megszerzése jogszabályba ütközik, ezért tudnunk kell, mi tekinthető annak.

Az üzleti titok a Ptk. 81. § (2) bekezdése alapján: „...a gazdasági tevékenységhez kapcsolódó minden olyan tény, információ, megoldás vagy adat, amelynek nyilvánosságra hozatala, illetéktelenek általi megszerzése vagy felhasználása a jogosult jogszerű pénzügyi, gazdasági vagy piaci érdekeit sértené vagy veszélyeztetné, és amelynek titokban tartása érdekében a jogosult a szükséges intézkedéseket megtette. ”

Nem sértjük az üzleti titkot, ha olyan információkat szerzünk be, amelynek felhasználása a jogosult számára semmilyen sérelemmel nem járna, vagy amelyet jogszerűen hoztak nyilvánosságra.

Az üzleti titkok körébe csak azok az információk tartoznak, amelyek védelme, titokban tartása a jogosult érdeke, s erre a szükséges intézkedéseket megtette.

Az üzleti titok birtoklása önmagában nem sérti a rendelkezést, csak annak nyilvánosságra hozatala.

¹ Forrás: <http://www.uzletihirszerzes.hu//content/view/5428/4288/>

Nem lehet üzleti titok a közkinccsé vált információ, amelyhez a rendelkezésre álló eszközökkel minden nehézség nélkül hozzáférhetünk, például feltették az internetre, publikálták valamilyen sajtóorgánumban stb.

A Manta Marketing cég honlapján található a következő hirdetés:

Manta Marketing

Tudja meg, mit tudnak Cégéről!

A Business Intelligence vagy más néven Üzleti Hírszerzés tevékenységünk révén nemcsak a külső környezet információi dolgozhatók fel, hanem Megbízónk belső információáramlását is, valamint a külső környezet felé áramlását is ellenőrizhetővé tesszük.

A megbízónk által meghatározott környezetet és tevékenységet megjelölve cégünk az alábbi üzleti hírszerzési feladatokat ellátását vállalja:

1. Üzleti környezet vizsgálat: külső és belső

A vizsgálat keretében elvégezzük a vizsgált termékek és szolgáltatások iparági elemzését, elkészítjük PEST és SWOT analízisét, számba vesszük a konkurencia főbb jellemzőit.

2. Céginformáció

Elkészítjük adott cég/ek gyors átvilágítását, amely tartalmazza a cégszervezetet, a tulajdonosok körét, a tevékenységüket, jellemző termék és szolgáltatási kategóriákat, min. két éves mérlegüket, likviditásuk értékelését, banki kapcsolataikat, valamint marketing és pénzügyi helyzetük értékelését.

3. Csoportra vonatkozó pénzügyi gorselemzés

Az iparági pénzügyi mutatókat összevetjük a vizsgált cégek csoportjának pénzügyi mutatóival, amely a mérlegek, valamint a speciális kérdések kutatása során összegyűjtött adatokra épül.

4. Partnerfigyelés

Megrendelő által definiált partner (beszállító, konkurencia, megrendelő, stb.) tevékenységének rendszeres vagy időszakos követése, az adatok kiértékelése.

5. Marketing audit

Megbízó által megjelölt vállalkozás marketing és értékesítési tevékenységének vizsgálata, abból az alábbi szempontok alapján összegző jelentés készítése.

- a) Marketing stratégiájának követése
- b) Termékek és szolgáltatási szintek átvilágítása
- c) Marketing költségek figyelése
- d) Árfigyelés / Árkövetés
- e) Konkurencia vizsgálat
- f) Próbavásárlások / Inkognitó tesztek

6. Megbízó ügyfélszolgálatának hatékonyságának mérése

A vizsgálat megbízó saját ügyfélszolgálatának hatékonyságát, illetve reakcióit vizsgálja,

önteszt jelleggel, időszakos vagy eseti formában.

7. Sajtófigyelés, olvasószolgálat

Rendszeres és szisztematikus sajtó- és elektronikus médiafigyelés, amely adott témában, kulcsszavas keresésen alapul. Az olvasószolgálat eseti megbízás alapján, adott időszakban fellelhető információk begyűjtése és azok elemzését jelenti.

8. Adatbányászat

Megrendelő által definiált kérdéskörben végzett információgyűjtés és rendszerezés.

9. Értékelő elemzések készítése

Adott iparágban működő vállalkozás tevékenységének mélyreható elemzése és az adatokból következtetések levonása, trendek felállítása.

10. Különleges kérdések

Megrendelő által igényelt témában feltett adekvát kérdéseinek megválaszolása érdekében alkalmazott technikák és eljárások.

Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

Nemcsak a partner vállalatra vonatkozóan kell információt gyűjteni, a saját vállalkozásra vonatkozó információk is nagyon fontosak. Azonban nemcsak a cégekről kell tájékozódni, ugyanolyan fontos a tárgyaló személyét, tárgyalási stílusát is megismerni.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. feladat

A szakmai információtartalomban olvasottakalapján rendszerezze és egészítse ki a beszerzendő információkat! Válaszát írja le a kijelölt helyre.

A tárgyalópartner személyére vonatkozóan: _____

A partner vállalatra vonatkozóan: _____

Saját vállalatunkra vonatkozóan: _____

2. feladat

Olvassa el az alábbi cikket, majd válaszoljon az alábbi kérdésekre. Válaszait írja le a kijelölt helyre.

A gazdasági válság hatásai

A követeléskezelő vállalatok tapasztalata szerint 2008-hoz képest szinte az összes ágazatban romlott a fizetési morál. Az üzleti szerződések teljesítésének a határideje 20–30 százalékkal meghosszabbodott. Az átlagos fizetési késedelem tavalyi 85 nap után az idén már a 110 napot is meghaladta. A meghatározó piaci szereplők a krízis miatt rövidebb határidőket írnak elő. Gyakori az előre fizetés követelése a megrendelőktől.

A multinacionális cégek, valamint az olyan társaságok, amelyek olyan terméket vagy szolgáltatásokat értékesítenek, amelyek nehezen helyettesíthetők, nagyobb fegyelmet tudtak tartani. A cégek túlnyomó része – különösen a kis- és középvállalkozások – egyre hosszabb kifizetésekkel kénytelen szembesülni. Még a jó pozícióban lévő cégek is igyekeznek minél későbbre halasztani a követelések kiegyenlítését. A késve fizetés – mint alternatív finanszírozási forma – azonban könnyen tönkretetheti a túlélésüket egy-egy ügyletre alapozó szállítókat. A megrendelés teljesítése után fizetés nélkül felszívódó cégek száma is nőtt.

Az eladók valósággal ki vannak éhezve a vevőkre. A vállalkozások többsége nemigen vizsgálja megrendelőinek pénzügyi hátterét, becslések szerint csak minden századik cég néz utána üzletfelei fizetőképességének. Megnehezíti az előzetes információszerzési lehetőséget a cég múltjáról az a bevezetésre kerülő új szabály, amely szerint a cégek kivonatokban már nem lesz nyilvános a tulajdonosok, felügyelőbizottsági tagok lakcíme.

A csődtörvény idén szeptembertől érvényesítendő módosításai szerint egy adós cég, saját kezdeményezésére, anélkül is csődjelarást kezdeményezhet, hogy ehhez a hitelezői a beleegyezésüket adnák. A vállalat az eljárás során 90 napra mentesül a szállítói követelések teljesítése alól, csak a közüzemi számlákat, az adókat és a járulékokat kell fizetnie. A csődjelarást megindítását a Cégek közlönyben, illetve két országos napilapban kell közzétennie az adósnak. A közzététel után a szállítóknak a csődbejelentést megelőzően kibocsátott számlák esetében harminc, a csődbejelentés utániaknál pedig három napjuk van, hogy bejelentsék követelési igényüket.

A csődre hivatkozva a bajba jutott cég szállítója nem tagadhatja meg a megrendelés teljesítését, ugyanakkor a csődjelarást alatt álló céget nem kötelezi semmi, hogy a csődbejelentés utáni számlákat határidőre kiegyenlítsse. A csődjelarást ténye nem vonja maga után a cég vagyonelemeinek zár alá vételét, az eljárás alatt álló vállalat eszközei szabadon értékesíthetők, így nem biztos, hogy a szállítók hozzájutnak követeléseikhez.²

a) A szemelvény elolvasása után gondolja végig és írja le, melyek azok az információk, amelyeket a tárgyalásra vonatkozóan célszerű összegyűjteni a partner cégről!

² (Készült Kiss Gergely HVG 2009/51. számában a válság hatásáról írt cikke alapján)

b) Milyen információkat gyűjtene ki a cikkből a tárgyalásra való felkészüléshez, és hogyan hasznosítaná?

3. feladat

Milyen erősségeim és gyengeségeim vannak? Hogyan látom magam, s hogyan látnak mások?

Ehhez a feladathoz egy írólapra, és három darab kisméretű papírra lesz szüksége. Írja fel a nevét az írólapra, majd öt perc alatt írja le legfontosabb tulajdonságait, erősségeit, gyengeségeit! Az öt perc letelte után a lapot lefordítva adja át a szomszédjának, aki Önt jellemzi. Ezután a három cetlire azoknak a tanulóknak a nevét és egy-egy tulajdonságát írja le, akik előzetesen vállalták, hogy meg szeretnék tudni, mit tartanak a róluk többiek.

Hasonlítsák össze, és beszéljék meg az így kapott információkat, vonják le a megfelelő következtetéseket.

4. feladat

Rendszerezze az alább felsorolt jellemzőket aszerint, hogy melyik tárgyalási motivációhoz tartoznak! Írja a kijelölt helyre a megfelelő betűjeleket!

Társulási igény: _____

A hatalom igénye: _____

Az önmegvalósítás igénye: _____

- a) Önmaga elismertetéséért információkat ad ki másokról.
- b) Gyakran és élvezettel beszél munkájáról, a problémák újszerű megoldásáról.
- c) Nyíltan vagy burkoltan, de gyakran hozza szóba pozícióját.
- d) Jó kapcsolatokról, baráti légkörről beszél.
- e) Igyekszik mindent megtenni a problémamentes együttműködés érdekében.
- f) Figyelmen kívül hagyja a partner jelzéseit, úthenger módjára halad célja felé.

5. feladat

Olvassa el az információk külső, belső forrásáról szóló információtartalom-részletet!

Mutassa be kiselőadás formájában a kiválasztott vagy kapott információforrásokat!

A tanár feladata: A tanulócsoportot létszámától függően párokra vagy csoportokra osztása, információforrásokkal való ellátása.

6. feladat

Olvassa el a következő riportrészletet és válaszoljon a kérdésekre! Válaszait írja le a kijelölt helyre.

Üzleti hírszerzés

(részlet)

„O. G. L.: – Legálisan fellelhető az információk csaknem 80%-a, ezért nehéz tipizálni. A források eltérőek aszerint is, hogy milyen ágazatról van szó, mennyire tudásigényes az adott terület. Rengeteg információ beszerezhető az internetről, legális oldalakról, a vállalatok kötelező adatszolgáltatása révén, kormányhivatalokból, publikációkból, kereskedelmi és szakmai show-k, rendezvények során vagy éppen egyszerű megfigyelésekkel. Ez utóbbi nem törvénytelen, még akkor sem, ha a konkurenciáról titokban, az ő tudta nélkül, úgy történik adatgyűjtés, hogy az közben nem sérti az üzletmenetét, az érdekeit, nem jár illegális behatolással, lehallgatással stb. Ilyen megfigyelés lehet például a vállalathoz beáramló vagy onnan kifelé tartó szállítások regisztrálása, az alkalmazott szállítókapa-citás felmérése, a dolgozók munkaidejének feltérképezése, hogy mikor mennyit túlóráznak, és még sorolhatnánk a megfigyelési célokat. Nem szabad az információszerzést tipizálni, ráadásul az üzleti hírszerzés bonyolult folyamat, amelyben az információhoz jutás csak egy része a feladatnak.

G. L.: – A statisztikai adatok szerint az üzleti hírszerzés az olyan ágazatokban a leginkább alkalmazott vezetői eszköz, mint a gyógyszeripar, a bank- és pénzügyvilág, a számítástechnika, az olaj- és energiaipar, a repülőgépipar, valamint ágazattól függetlenül a kormányzati megrendelésekben érintett vállalatok köre – természetesen ezek elsősorban nyugati multinacionális cégek. Nyilván ebben a tekintetben azok az ágazatok a legveszélyeztetettebbek, ahol az üzleti hírszerzést a legtöbben alkalmazzák. De ez nem jelenti azt, hogy az ipari kémkedés tekintetében is ugyanez a helyzet. Mint már említettem, az ipari kémkedés egyik prominens képviselője lett a szervezett bűnözés, és így az előbb felsoroltakon túl a kereskedelem, az építőipar, valamint a szolgáltató szféra számos területe is igen fertőzött, ahol természetesen az ipari kémkedés szintén szedi áldozatait.”³

a) Hogyan fogalmazná meg az üzleti hírszerzés lényegét?

b) Milyen esetekben nem törvénysértés az üzleti hírszerzés?

c) Milyen információk gyűjtését lehet ily módon megvalósítani?

³ Forrás: *Business Online* 2002. október 13. 06:52

Kolma Kornél <http://www.manta.hu/cikkek/cikk20.htm>

7. feladat

Olvassa el az esettanulmányt és válaszoljon a kérdésekre! Válaszait írja le a kijelölt helyre.

Egy kezdő üzletkötő kalandja

Egy nemzetközi részvénytársaság képviselőjeként Tokióba kellett utaznia egy kéthetes tárgyalásra. Utazás előtt gondosan összegyűjtötte az összes fellelhető könyvet a japán gondolkodásmódról. Amikor a repülő leszállt, két ember várt rá udvariasan hajlongva. Segítettek a formások elintézésében, majd egy nagy limuzin felé kísérték.

Az üzletembernek nagyon tetszett a szituáció. Kényelmesen hátradőlt az ülésen, míg a japánok mereven ültek egy-egy felhajtható ülésen. Kérte, hogy nyugodtan üljenek mellé, de a japánok tiltakoztak. Azt mondták, hogy ő egy fontos ember, szüksége van a pihenésre. Utazás közben a japánok érdeklődtek, hogy ismeri-e a nyelvüket, amire a válasz az volt, hogy nem, de szótár segítségével szeretne néhány szót megtanulni. Azt is felajánlották, hogy megrendelik a limuzint, hogy időben kiérjen a repülőtérre hazautazáskor. Ehhez szükségük volt a repülőjegyre, amit át is adott. Majd ez után ahelyett, hogy elkezdték volna a tárgyalást, bemutatták a japán kultúrát és vendéglátást. Több mint egy hétig keresztül-kasul bejárták Japánt. Esténként négy és fél órán keresztül a kemény padlón üldögélt, hogy megismerje a hagyományos japán vacsorát és szórakozást. Amikor rákérdezett, hogy mikor kezdik már a tárgyalásokat, a japánok azt hajtogatták, hogy arra van még idő.

A tárgyalások a tizenkettedik napon kezdődtek. Korán befejezték, mert golfozni mentek. A tizenharmadik napon megint tárgyaltak, csak ekkor is korán befejezték a búcsúvacsora miatt. A tizennegyedik napon, éppen amikor a problémás részekhez érkeztek, előgurult a limuzin, hogy az üzletkötőt a repülőtérre vigye. A tárgyalást a limuzinban fejezték be, éppen akkor, mikor a repülőtérre értek. A szerződési feltételek eléggé kedvezőtlenül alakultak. A japánok nem tettek engedményt, üzletkötőnknek viszont szüksége volt a szerződésre, hogy ne menjen üres kézzel haza.

a) Véleménye szerint elolvasta a könyvet ifjú üzletkötőnk? Válaszát indokolja meg!

b) Milyen információkra tettek szert a japánok és hogyan használták ki?

c) Mit tett volna Ön az üzletkötő helyében? Válaszait indokolja meg!

8. feladat

Egy cég honlapjáról gyűjtsön ki olyan információkat, amelyeket egy esetleges tárgyalás során fel tudna használni! Beszéljék meg az osztálytársakkal ezek jelentését, jelentőségét!

9. feladat

Tanulmányozza a következő honlapokat! Gyűjtse össze azokat a területeket, melyek jól felhasználhatók a tárgyalások előzetes információszerzéséhez!

Készítsen rövid ismertetést a honlapok tartalmáról! Beszéljék meg ezeknek az információknak a hasznosságát!

<http://www.cegnet.hu/>

<http://www.feketelista.hu/>

A tanár feladata: A tanulók két csoportra osztása, majd miután mind a két csoport elmondta a tapasztaltakat, azokat kiegészíteni, a tanulságokat összefoglalni..



A large rectangular box with a yellow border, containing several horizontal lines for writing. The box is intended for students to write their answers to the task.

10. feladat

Írja le, milyen információk szerezhetők meg az üzleti titok megszerzésére vonatkozó szabályok megsértése nélkül?

MEGOLDÁSOK

1. feladat

Tárgyalópartnerre vonatkozó információk:

Igényei, erősségei, gyengeségei, tárgyalási trükkök, taktikák, kompetencia, tárgyalási tapasztalat, felkészülés, motivációk.

A partner vállalatra vonatkozó információk:

Pénzügyi helyzete, üzletkötési híre, megbízhatósága, piaci helyzete, versenytársai, az ágazat piaci helyzete, a verseny erőssége.

A külföldi partnerre vonatkozó információk:

Értékek, prioritások, kultúra, az abból eredő tárgyalási stílus, a hierarchikus viszonyok, kapcsolat kialakítás, illemszabályok, ajándékozás, öltözködés.

A saját vállalatról:

Pénzügyi helyzete, gyártási kapacitása, termékek, piaci helyzet, versenytársak, tárgyi, személyi feltételek.

2. feladat

a)

- piaci helyzete
- ténylegesen meglévő cég-e, vagy fantomcég
- szerződések teljesítése
- anyagi helyzete
- fizetési szokásai,
- nincs-e csődeljárás alatt,
- honlapja tartalmazza-e a cégről a megfelelő információkat stb.

b)

- A szerződés határidejére ügyelni kell, rövidebbet kell elérni, így a késés kompenzálható.
- Előfordulhat, hogy előre kell fizetni.
- A multinacionális cégek pontosabb fizetést követelnek meg.
- A kisvállalkozások sokszor tartoznak.
- Alaposan utána kell járni, létezik-e a cég.

- A csődeljárásnál a vállalat eszközei szabadon értékesíthetők. Meg kell nézni, nincs-e csődeljárás alatt, tanulmányozni kell a Céglőnyöt.
- A számlakövetelés benyújtásának határideje.

4. feladat

Hatalom iránti igény: a) ,c)

Önmegvalósítás: b) ,f)

Társas kapcsolatok iránti igény: d) ,e)

6. feladat

a) Információgyűjtés a konkurensról, titokban, nem jár illegális behatolással, lehallgatással, tudásigényes feladat, nem tartozik ide a szervezett bűnözés

b) Törvényes eszközökkel történik, nem sérti az üzletmenetet

c) A vállalathoz beáramló vagy onnan kifelé tartó szállítások regisztrálása, az alkalmazott szállítókapacitás felmérése, a dolgozók munkaidejének feltérképezése, hogy mikor mennyit túlóráznak, egyéb megfigyelési célok.

7. feladat

a) Nem, mert könnyen félre tudták vezetni.

b) Meddig maradhat, ambiciózus, kevés a tárgyalási tapasztalata, valamilyen eredményre kell jutnia, jó kapcsolat kiépítését szeretné, szereti érezni, hogy ő fontos személyiség.

Hiúságát legyezgették, húzták a tárgyalás megtartását, éberségét elaltatták, az utolsó pillanatra hagyták az érdemi tárgyalást, rákényszerült engedmények adására.

c) Nem adom ki a kártyáimat, gondosan elolvasom, mivel lehet a japánokat megnyerni, ragaszkodom a napirendi pontokhoz, fokozottan udvarias, de határozott vagyok, nem adom ki az elutazásom dátumát stb.

8. feladat

Bármilyen helyes megoldás elfogadható:

- Például a Béres Zrt. honlapjáról kigyűjthető információk,
- történet, cégvezetés, termékei, társadalmi elkötelezettsége, fejlesztések, elismerések, megjelent cikkek, alapítványok, állásajánlatok stb.

9. feladat

Néhány példa:

<http://www.cegnet.hu/>

- Az előfizetett lap, vagy a szervezet kiadványainak legfrissebb lapszáma,
- az összes régebben megjelent számok teljes tartalma.
- Hozzáférés a cegnet.hu gyűjtősite összes kiadványához és termékéhez, az alábbiak szerint:
 - Gazdasági konferenciák a következő hetekben,
 - Magyar Közbeszerzési Társaság,
 - a Cégvezetők Klubja kiadványai, elektronikus kiadványai, szakkönyvek,
 - gazdasági-konferencia DVD-k.

<http://www.feketelista.hu/>

- egyesített feketelista,
- adószámalapú összekapcsolás,
- cégbírósági nyilvántartásban szereplő cégekről,
- az üzleti partnerek előélete,
- céglista alapján folyamatos figyelés,
- konkrét cégekre keresés,
- Fehér Tanúsítvány
- Adóvégrehajtások.
- Adószám-felfüggesztések,
- Csőd eljárások,
- Munkaügyi, elmarasztalások,
- Versenyfelügyeleti elmarasztalások,
- Felszámolási eljárások,
- Végelszámolási eljárások,
- Adóhiányok 100 millió Ft felett,
- Adótartozások 100 millió Ft felett,
- Fogyasztóvédelmi elmarasztalások,
- Törölt cégek.

10. feladat

Az üzleti titkok körébe csak azok az információk tartoznak, amelyek védelme, titokban tartása a jogosult érdeke, s erre a szükséges intézkedéseket megtette.

Az üzleti titok birtoklása önmagában nem sérti a rendelkezést, csak annak nyilvánosságra hozatala.

Nem lehet üzleti titok a közkinccsé vált információ, amelyhez a rendelkezésre álló eszközökkel minden nehézség nélkül hozzáférhetünk, például feltették az internetre, publikálták valamilyen sajtóorgánumban stb.

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

Miért fontos, hogy a tárgyalásra minél több információ birtokában érkezzünk? Válaszát írja le a kijelölt helyre.

2. feladat

Írja le, milyen információkra van szükségünk tárgyalópartnerünkről?

3. feladat

Milyen motivációi lehetnek tárgyalópartnerünknek? Fogalmazza meg röviden, hogyan tudjuk ezek felismerését felhasználni a tárgyalás során! Válaszát írja le a kijelölt helyre.

4 feladat

Írja le, milyen információkra van szükségünk a partnervállalatról?

5. feladat

Milyen módszereket (trükköket) alkalmazhatunk a tárgyalás előtti információgyűjtéshez?

6. feladat

Melyek azok az esetek, amikor az információk megszerzésével nem vétünk az üzleti titokra vonatkozó jogszabályok ellen? Válaszát írja le a kijelölt helyre.

Four horizontal lines for writing the answer, enclosed in a yellow border.

MUNKANYAG

MEGOLDÁSOK

1. feladat

Az eredményesség, a tárgyalás sikerének feltétele, a tárgyalási taktika, stratégia kidolgozása, érdekek eltitkolása, félrevezetés elkerülése.

2. feladat

Igényei, erősségei, gyengeségei, tárgyalási trükkök, taktikák, kompetencia, tárgyalási tapasztalat, felkészülés, képzettségi szintje, motivációk.

3. feladat

Nagyon fontos az, hogy felismerjük a partnerünk viselkedése mögötti motivációt, mert segíthet bennünket annak felismerésében, hogyan viselkedjünk a sikeres tárgyalás érdekében. A motivációk felismeréséhez figyelniük kell partnerünk verbális és nem verbális kommunikációjára.

A társulási szükséglet: nagyobb hangsúlyt fektet a jó kapcsolatra, mint az elért eredményekre. Engedményeket is ad. Együttműködésre hajlamos.

A hatalom igénye: Hagyjuk, hogy kézben tartsa a tárgyalást, bizonyos kérdésekben engedjünk, hassunk hiúságára.

Az önmegvalósítás, a teljesítmény igénye: segítjük abban, hogy eredményt érjen el, hangsúlyozzuk a probléma újszerűségét, a jó megoldás keresését.

4. feladat

Pénzügyi helyzete, üzletkötési híre, megbízhatósága, piaci helyzete, versenytársai, az ágazat piaci helyzete, a verseny erőssége.

5. feladat

Zavarban lévőnek, védtelennek mutatjuk magunkat, sok kérdést teszünk fel, nem vagyunk fenyegetőek stb.

6. feladat

Nyilvánossá tették, titokban tartásához nem tették meg a szükséges intézkedéseket, könnyen hozzáférhető, nem sérti a másik fél piaci érdekeit.

IRODALOMJEGYZÉK

FELHASZNÁLT IRODALOM

Dr. Fiedler Gábor: Az üzleti titkok védelméről, www.ugyvezeto.hu, Ügyvezető Menedzsment és HR portál, 2009.03.12.

Herb Cohen: Bármit meg tud tárgyalni, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1995.

Ken Lawson: Az eredményes tárgyalás, Alexandra Kiadó, 2008.

Kiszl Péter: Üzleti információ, céginformáció és a könyvtárak, Traduirex Kft., Budapest, 2005.

Langer Katalin – dr. Raátz Judit: Üzleti kommunikáció, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1999.

AJÁNLOTT IRODALOM

Herb Cohen: Bármit meg tud tárgyalni, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1995.

Ken Lawson: Az eredményes tárgyalás, Alexandra Kiadó, 2008.

A(z) 2656–06 modul 003–as szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
55 812 01 0010 55 01	Idegenforgalmi szakmenedzser
55 812 01 0010 55 02	Vendéglátó szakmenedzser
55 345 01 0010 55 01	Európai uniós üzleti szakügyintéző
55 345 01 0010 55 02	Kereskedelmi szakmenedzser
55 345 01 0010 55 03	Kis- és középvállalkozási menedzser
55 345 01 0010 55 04	Külgazdasági üzletkötő
55 345 01 0010 55 05	Nemzetközi szállítmányozási és logisztikai szakügyintéző
55 345 01 0010 55 06	Reklámszervező szakmenedzser
55 345 01 0010 55 07	Üzleti szakmenedzser

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

18 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