

Simonné Czibolya Erzsébet

A tárgyalás előkészítése, a tárgyalási stratégiák és technikák, tárgyalási emlékeztetők készítése.

A tárgyalás folyamata



A követelménymodul megnevezése:

**Szakmai kommunikációs tevékenység**

A követelménymodul száma: 2656-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-006-50

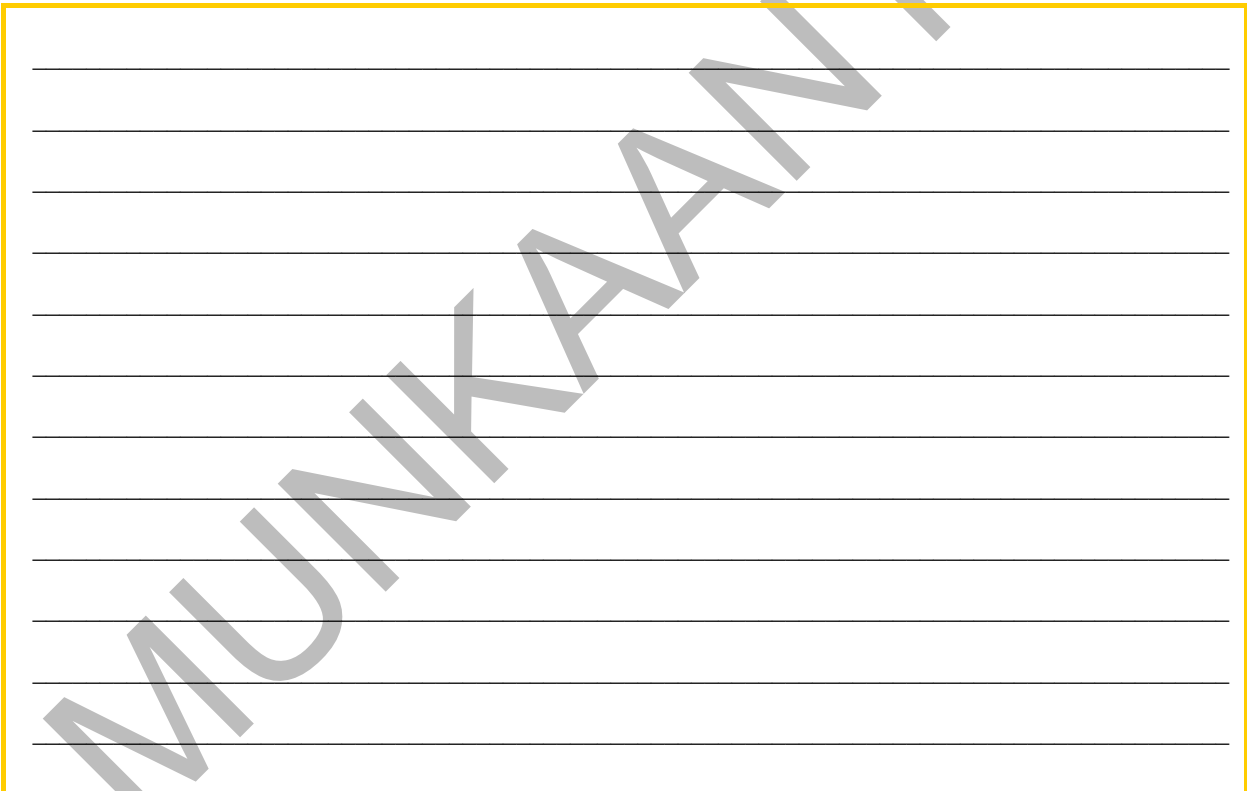


## ATÁRGYALÁS ELŐKÉSZÍTÉSE

### ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Fizetésemelést szeretne kérni főnökétől. Úgy érzi, hogy képességeit maximálisan felhasználja a cég érdekében, a statisztikai adatok alapján nagy hasznot hoz a munkája. Az Ön munkakörének feladatait más nem képes olyan magas színvonalon elvégezni, mint Ön.

Milyen információkat gyűjtene össze a tárgyalás előtt?



A large rectangular box with a yellow border, containing horizontal lines for writing. A large, faint watermark reading 'MUNKANYELV' is visible diagonally across the page.

## A TÁRGYALÁS ELŐKÉSZÍTÉSE, TÁRGYALÁSI STRATÉGIÁK ÉS TECHNIKÁK, TÁRGYALÁSI EMLÉKEZTETŐK KÉSZÍTÉSE. A TÁRGYALÁS FOLYAMATA

Képzelve el a tárgyalást és készítse párbeszédet, melynek eredményeként sikerül egy bizonyos nagyságú fizetésemelést elérnie.



### SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

A tárgyalás mindennapi tevékenységeink szerves része. Tárgyalást folytatunk a magánéletünkben (pl. szeretnénk valamit megkapni szüleinktől, vagy albérletet szeretnénk kivenni), a hivatali életben (pl. állásinterjún), de vannak olyan foglalkozások is, (az üzletkötőké), melyeknek tárgyalások sorozata képezi az alapját.

A tárgyalás során célirányosan kommunikálunk, egyensúlyteremtésre törekszünk a másik féllel.

A tárgyaláson olyan emberek és szervezetek állnak egymással szemben, akiknek eltérőek az érdekeik, a céljaik, az erősségeik és a gyengeségeik.

A tárgyalás célja a két fél érdekeinek összehangolása és a megegyezés, ennek érdekében befolyásolunk, meggyőzünk, bizonyítunk, vitatkozunk, érvényesítjük akaratunkat.

A befolyásolás, meggyőzés során azt akarjuk elérni a partnernél, hogy megértse, jónak tartsa, elfogadja az elgondolásunkat, és építse be saját elgondolásrendszerébe. Ezt elősegítendő, megpróbáljuk tényekkel, adatokkal bebizonyítani állításunk helyességét. Mivel a másik fél is ezt szeretné elérni, vitatkozunk álláspontunk megvédése céljából. Ellenvélemény, ellenállás, ellenérdek esetén akaratunk érvényesítésére törekszünk.

A tárgyaláson megegyezés érdekében a partnereknek együtt kell működniük, és kölcsönösen **informálniuk** kell egymást. Az együttműködés feltétele a hatalmi egyensúly, valamint az a tudat, hogy mindkét félnek szüksége van a másikra. Az informálás azonban a tárgyalási taktika fontos összetevője, ezért bizonyos szabályok szerint célszerű eljárni.

Ilyen szabály, hogy éppen annyi információt adjunk, amennyi az adott helyzetben, illetve a helyzet megértéséhez feltétlenül szükséges.

Fontos szabály az is, hogy hiteles, igaz információkat közöljünk. Közléseink világosak, egyértelműek és tömörek legyenek, kerüljük a homályos, kétértelmű kijelentéseket.

A tárgyalás tulajdonképpen **szerepjáték**.

A szerep egy adott helyzetben érvényesítendő viselkedési technika (pl. kemény tárgyaló). Fontos azonban ügyelnünk arra, hogy ne játsszuk túl a szerepünket!

A sikeres tárgyalás titkát a szakirodalomban nagyon sokan, sokféleképpen megfogalmazták. Szinte mindegyik hangsúlyozza a tudatos felkészülés fontosságát, a partner és a probléma iránti nyitottságot, valamint a tárgyaló tanulási készségét.

Az eredményes tárgyaláshoz megfelelő tulajdonságokra és képességekre van szükség.

Jó tárgyalónak senki sem születik, de mindenki számára adott a lehetőség, hogy képességeit fejlesztve azzá váljon.

**A sikeres tárgyaló legfontosabb tulajdonságai:**

- **céltudatos:** a célt világosan látja, annak elérésére határozottan törekszik.
- **diplomatikus:** finom érzékkel kommunikál, rugalmas, jó modorú.
- **együttműködő:** másokkal közösen, összhangban, azokat támogatva tevékenykedik céljai elérése érdekében.
- **körültekintő:** elővigyázatos, gondos, a várható körülményeket, fejleményeket figyelembe veszi.

- **tárgyilagos:** képes a dolgokat a valóságos tényeknek megfelelően, érzelmi elfogultság nélkül megítélni.
- **fegyelmezett:** magatartásában, cselekedeteiben mértéktartó, alkalmazkodik a társadalmi, közösségi normákhoz.
- **rokonszenves:** megnyerő modorú, maga iránt szimpátiát keltő viselkedésű és megjelenésű.
- **gyakorlatias:** a valóságos viszonyokat jól ismeri, ahhoz rugalmasan alkalmazkodik, a célra vezető megoldásokat leleményesen megtalálja.
- **alkalmazkodó:** viselkedésével, cselekedeteivel alkalmazkodik az adott körülményekhez.

A fentiekén kívül még számtalan tulajdonságot említhetnénk. Fontos az is, hogy **diszkrét, figyelmes, fogékony, megfontolt, dinamikus és szívós** legyen.

### Az eredményes tárgyaláshoz szükséges képességek

Az eredményes tárgyalót jellemző képességeket két nagy csoportba soroljuk. Az egyikbe az **értelmi képességek**, a verbális megértés, a folyékony beszéd, a jó számolás, a gyors észlelési sebesség, a jó emlékezet tartozik, a másikba a **gyakorlati intelligencia:** a tapasztalatokból való tanulás és a tapasztalatok alkalmazásának képessége, az absztrakt gondolkodás és következtetés képessége, a változáshoz és a bizonytalansághoz való alkalmazkodás képessége, valamint a motiváló képesség tartozik.

Fontos, hogy a kitűzött célt túlzott merevség és agresszív, ellenséges viselkedés nélkül érje el.

A jó tárgyalópartner rendelkezik mindazokkal a tudásokkal és készségekkel, amelyek a társas kapcsolatok zökkenőmentes lebonyolításához szükségesek.

Felismeri, hogy az adott kommunikációs helyzetben melyik a helyes, melyik a helytelen kommunikációs mód, jól alkalmazza a kommunikációs szabályokat, az alapvető beszéd- és viselkedési normákat, képes fenntartani a maga számára kívánatos viszonyt.

A tárgyalásra való felkészülés nem merül ki a tárgyaló partner cégéről szerzett információk feldolgozásában, saját cégünk helyzetével is tisztában kell lennünk, valamint az adásvétel tárgyát illetően is pontos adatokkal kell rendelkezünk.

A felkészülésnek ki kell terjednie önmagunk, valamint tárgyaló partnerünk személyiségének megismerésére is. A megszerzett információk elemzése irányt adhat a partner várható viselkedését illetően, elősegíti a megfelelő stratégia és taktika kiválasztását. Szem előtt kell azonban tartanunk azt is, hogy a tárgyalópartner is mindent megtesz azért, hogy rólunk, cégünkről ugyanezeket az információkat megszerezze!

## A hatékony tárgyalás személyi feltételei

A hatékony tárgyalásnak nincs általános receptje. Mivel két fél között zajló kommunikációról van szó, a siker elsősorban azon a játszmán múlik, ami a tárgyalófelek között zajlik. Jó tárgyalónak senki sem születik, de a tárgyaláshoz szükséges szakmai ismeretek, a készségek, képességek jól elsajátíthatók a szakma gyakorlása során.

Az üzletkötés az eladó és a vevő személyes közreműködését igényli, az üzlet létrejöttét személyes tényezők befolyásolják. A tárgyalók személyisége tehát döntő fontosságú a tárgyalás sikerében.

Ahhoz, hogy az üzletember eredményesen tárgyaljon, meg kell ismernie önmagát, valós értékeit, motivációit és törekvéseit és ezeket mások számára is nyilvánvalóvá, érthetővé kell tennie.

Hogyan lehet az, hogy két azonos szakmai felkészültséggel, azonos háttérkondíciókkal rendelkező tárgyaló közül az egyik meglehetősen gyengén szerepel, a másik ellenben igen jó eredményeket ér el?

A vizsgálatok szerint a siker kulcsa a hatékony viselkedés.

A tárgyaló viselkedése minden helyzetben a **környezettől** és saját **személyiségétől** függ.

**Szűkebb környezet** a konkrét helyszín értendő, a tágabb környezet összetettebb, több tényezőtől is függ:

- a tárgyalók társadalmi-gazdasági háttérétől (piaci pozíciójuk, méretük, anyagi helyzetük stb.),
- a hatalmi befolyásolási viszonyoktól (a felek egyenlők, vagy az egyik esetleg jelentős erőfölényben van),
- a tárgyaló feleket közvetlenül megbízó cégek vagy személyek igényeitől, elvárásaitól, a szóban forgó áru adottságaitól (van-e a tárgyalást bonyolító félnek döntési szabadsága, meddig mehet el a tárgyalás során, milyen egyezséget kell elérnie, az adásvétel tárgya megfelel-e az elvárt minőségnek),
- gazdaságossági, pénzügyi stb. feltételektől (milyen feltételekkel hoz hasznot a megegyezés),
- a tárgyaló szakmai és egyéb ismereteitől, kultúrájától (mennyire felkészült, milyen a szakmai tudása, tájékozottsága a világ dolgairól).
- A tárgyaló személyisége azáltal befolyásolja viselkedését, hogy mennyire képes az adott szituációs tényezők adta lehetőségeket maximálisan kihasználni.
- (Pl. az áralku esetén, azonos körülményeket feltételezve, a megfelelő személyiségjellemzőkkel rendelkező és a helyzetnek megfelelő módon viselkedő tárgyaló el tudja érni a maximumot, a kevésbé hatékony személyiségű tárgyaló ellenben éppen csak a minimumot.)

## TÁRGYALÁSI STRATÉGIÁK ÉS TECHNIKÁK

### AZ ÜZLETI TÁRGYALÁS EREDMÉNYESSÉGÉT ELŐNYÖSEN BEFOLYÁSOLÓ VISELKEDÉSFORMÁK

A tárgyalási folyamatban az események a partner viselkedésére és a szituációs tényezőkre reagálva, azokat befolyásolva, folytonos kölcsönhatásban zajlanak.

A tárgyaló, különböző partnerekkel, különböző helyzetekben számtalan viselkedésmódozattal éri el céljait.

Van azonban néhány olyan viselkedési megnyilvánulás – a határozottság, a döntési képesség, a becsvágy, reális kockázatvállalás, az emberi méltóság, a büszkeség, és végül, de nem utolsósorban az empátia –, amely meghatározó az eredményességben.

A sikeres tárgyaló megnyilvánulásai mögötti **motiváció** jelentősen befolyásolja az eredményességet.



1. ábra: Maslow féle piramis<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/piramis.jpg> (2010.06.17.)

A tárgyalási helyzet a Maslow féle motivációs hierarchiában olyan, a legmagasabb rendű szükségletek kielégítésére irányul, mint az önmegvalósítás, a teljesítmény iránti igény, a kreatív tevékenységek iránti vágy.

A jó tárgyaló egyre jobb teljesítményt akar elérni, túl akarja szárnyalni az eddigieket, akár a magáét, akár másokét. Ennek érdekében felhasználja és fejleszti képességeit, szellemi, fizikai, érzelmi adottságait. Igényli az erőfeszítést, a kihívást, az ilyen feladatokban akarja kipróbálni magát.

Az egyén kommunikációját, viselkedését ugyanakkor fiziológiai szükségletei is befolyásolják a tárgyalás során. A levegőtlen helyiség, a szomjúság, az éhség, a fáradtság stb. kedvezőtlenül hat a teljesítményre.

A tárgyalás előkészítése során gondoskodni kell a megfelelő körülményekről, hogy ezek a zavaró tényezők ne tereljék el a figyelmet.

**A tárgyaló személyére elsősorban három motiváció hat:**

- a társulási szükséglet,
- a hatalom igénye,
- az önmegvalósítás, a teljesítmény igénye.

A **meggyőzésre** törekvő tárgyalónak mindhárom belső szükséglettel rendelkeznie kell.

A megegyezés érdekében nagyon fontos a partnerünk viselkedése mögötti **motiváció felismerése**, mert ez segíthet bennünket a sikert elősegítő viselkedés alkalmazására.

A motivációk felismerhetők a partner verbális és nem verbális kommunikációjából.

Ha a tárgyalóban a **társulási szükséglet** erős, akkor figyelni tud partnere ki nem mondott problémáira, észreveszi annak kellemetlen érzéseit. Úgy reagál, hogy segítsen partnere problémáinak megoldásában, kellemetlen érzései enyhítésében. Követni tudja partnere gondolatmenetét, megérti a másik fél lelkiállapotát, helyzetét. Kellemes, együttműködő légkört, bizalmat tud teremteni, képes a feszültségek csökkentésére.

Ha a tárgyalóban a **hatalmi motiváció** erős, akkor a társas helyzetek, viszonyok felmérésével, kézbentartásával kapcsolatos készségei igen fejlettek. Befolyással rendelkezik környezetére, az emberekre, és ezt a másik félben is tudatosítja. Meggyőzőképessége fejlett. Partnerei befolyásosságát képes érzékelni, reakcióit a tárgyalás során ehhez igazítani.



Az **önmegvalósítás**, a **teljesítmény igénye** úgy nyilvánul meg a tárgyalóban, hogy fontos számára, hogy újra meg újra jobban oldja meg feladatait, túlteljesítse saját és mások eredményeit. Élvezi az erőfeszítéseket. Döntéseiért vállalja a kockázatot és a felelősséget. Céljait általában eléri, ez elégedetté teszi. Reálisan látja önmaga lehetőségeit és korlátait. Minél több sikeres megoldást produkál, önbecsülése annál nagyobb lesz.

## A TÁRGYALÁSI STÍLUS:

A tárgyaló tárgyalási stílusa általában két véglet között helyezkedik el:

A **szelíd tárgyalási stílust** alkalmazó tárgyaló számára fontos a partnerrel való jó kapcsolat kialakítása és fenntartása. A legfőbb célja a megegyezés, melyhez ragaszkodik. Ennek érdekében saját lehetőségeit feltárja, bízik a másik félben, abban, hogy ő is a megegyezésre törekszik. Engedékeny, a saját álláspontját könnyen feladja, egyoldalú a veszteségek elfogadásában. A tárgyalás során kerüli az összecsapásokat.

A **kemény tárgyaló** célja a győzelem, ezért a többi résztvevőt ellenségnek tekinti, az összecsapások megnyerésére törekszik. A másik fél iránt bizalmatlan, ugyanakkor gyakran alkalmazza a félrevezetést a saját lehetőségeivel kapcsolatban. Saját álláspontjához, megszerzett pozíciójához ragaszkodik, egyoldalú engedményeket követel, fenyeget. A kapcsolat fenntartását a másik fél által adott engedményektől teszi függővé.

A két véglet között a gyakorlatban számtalan átmenet létezik, az adott tárgyalási szituáció függvényében.

## A TÁRGYALÓK SZEMÉLYES STRATÉGIÁJA

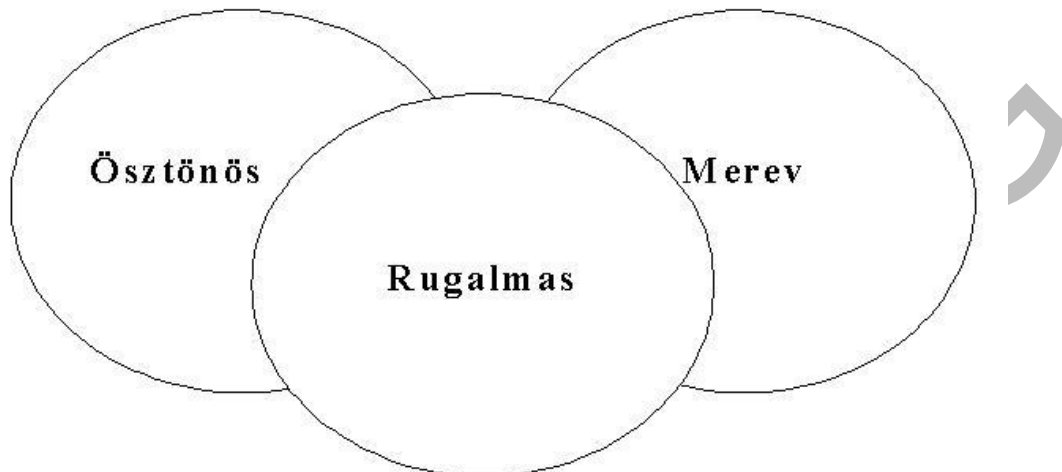
A tárgyalók személyes stratégiája lehet: ösztönös, merev illetve rugalmas.

Az **ösztönös stratégiát** követő tárgyaló a felkészülés során elsősorban korábbi ismereteire, tapasztalataira, kapcsolataira épít, az előtte álló tárgyalás előkészületeire kevés gondot fordít. Fő módszere a rögtönzés, a bevált rutin alapján tárgyal. Váratlan helyzetekben kevésbé hatékony, mivel nem készül fel azokra kellőképpen, nincs a tarsolyában kulcs a megoldáshoz, tények, melyekkel érvelni tudna.

A **merev stratégiát** alkalmazó tárgyaló hosszasan és alaposan felkészül, temérdek információt gyűjt az előtte álló tárgyaláshoz. Részletesen kidolgozza az ajánlattétel tartalmát és módját, precízen felépíti a tárgyalás sorrendiségét, s ragaszkodik hozzá. A fejében szinte megrendezi a teljes tárgyalást. A baj akkor van, ha az események nem az előzetes elképzeléseinek megfelelően alakulnak, ha másképp alakul a sorrend, vagy előre nem kalkulált változás következik be, megzavarodik, leblokkol.

A **rugalmas stratégiát** folytató tárgyaló is a tapasztalataira épít, de előzetes információgyűjtéssel tudatosan is felkészül. Váratlan helyzetekben ezért képes az improvizálásra, gondolkodása gyors. Tárgyalásmódja könnyed, arra törekszik, hogy egyensúlyi helyzet alakuljon ki a tárgyalás során.

### Tárgyalási stratégiák



2. ábra: Tárgyalási stratégiák

A tárgyalók általában három módszerrel érik el, hogy partnerük beleegyezzen az akaratukba, elérjék érdekeik érvényesítését:

Az első módszer a **kényszerítés**. Alkalmazása abból feltételezésből fakad, hogy az egyik fél jóval erősebb, mint a másik. Az erősebb felhasználja hatalmát arra, hogy a másik behódoljon, olyan egyezség jöjjön létre, mely az erősebb fél számára kedvező. A gyengébb partnert az esetleges negatív következményekkel fenyegetve kényszeríti egyoldalú engedményekre. Azzal azonban számolni kell, hogy a kikényszerített egyoldalú egyezségek hosszútávon nem eredményesek.

A második módszer a **manipuláció**. Itt is cél az egyoldalúan előnyös egyezség elérése, azonban ez különböző manipulációs technikák bevetésével történik. Ilyen technikák a blöffölés, az információk szelektív vagy félrevezető közlése, a megtévesztés, az ultimátum stb.

A harmadik módszer a **meggyőzés**, mely az együttműködés stratégiai eszköze. Hosszú távú, kölcsönös előnyökön nyugvó munkakapcsolatokat eredményez. Lényege, hogy az egyik fél azt akarja elérni, hogy tárgyaló partner megértse, jónak tartsa, elfogadja elgondolását. A tárgyalás során a tényeken és adatokon, az észérveken, a korrektségen, és az információk pontos közlésén van a hangsúly. A meggyőzés az ügyes kommunikáción alapul, eredményességéhez gyakorlottság szükséges.

## A TÁRGYALÁS ELŐKÉSZÍTÉSE, TÁRGYALÁSI STRATÉGIÁK ÉS TECHNIKÁK, TÁRGYALÁSI EMLÉKEZTETŐK KÉSZÍTÉSE. A TÁRGYALÁS FOLYAMATA

Ezek a taktikák együttesen is használhatók, egymást váltogatva, attól függően, milyen a tárgyalási szituáció, illetve mennyire válnak be.

A jó tárgyalónak azzal is tisztában kell lennie, hogyan befolyásolhatja tárgyalás kimenetelét.

Néhány tipp a másik fél befolyásolására:

Ismerjük meg és használjuk ki a másik fél tényleges szükségletét, motivációit: szeretet alkudozni, elismerésre törekszik stb.

Észrevétlenül vegyük rá a másik felet, hogy időt, pénzt, energiát fektessen be a helyzetbe, mert ebben az esetben már érdekévé válik a megegyezés.

Próbáljuk megnyerni a másik felet a velünk való azonosulásra azáltal, hogy úgy viselkedünk, mint egy határozott és józan gondolkodású valaki, aki megérti őt, és tekintettel van szükségleteire, céljaira.

Ha az emberek erkölcsösségére, könyörületességére hivatkozunk, vagy hagyatkozunk, könnyen elérhetjük, amit szeretnénk.

Célravezető lehet a szokások, hagyományok felhasználása.

Meggyőző bizonyítékainkat a partner szükségleteihez, vágyaihoz illeszkedve kell felsorakoztatni.

## A TÁRGYALÁS KIMENETELÉNEK BEFOLYÁSOLÁSA

A tárgyalás kimenetelét alapvetően három, mindig jelen levő és szorosan összefüggő tényező segítségével tudjuk befolyásolni. Ezek: a hatalom, az idő és az információ.

A felkészülés során ezekre a tényezőkre is nagy hangsúlyt kell helyezni.

*„Ügyes, felkészült tárgyalónak lenni nem jelenti a másik becsapását és a gyanútlan palimadár megfélemlítését. Felkészült tárgyalónak lenni azt jelenti, hogy elemezzük az információt, az időtényezőt és a hatalmi viszonyokat, hogy befolyásolhassuk a viselkedést, [...] a saját és mások szükségleteinek olyan találkozását, hogy a dolgok a mi akaratunk szerint történjenek.”*

*Herb Cohen: Bármit meg tud tárgyalni. Bagolyvár Könyvkiadó 1982. 11. old.*

**1. A hatalom:** az emberekben velünk kapcsolatosan kialakult olyan benyomás, hogy képesek vagyunk olyan változást előidézni, amely előnyös vagy hátrányos lehet számunkra.

Henry Ford írta a következőket: „Akár hiszed, hogy képes vagy rá, akár nem, mindig igazad van.”

Tudnunk kell azt, hogy mi határozzuk meg, mások milyenek látnak minket, mit gondolnak rólunk, s hogyan reagálnak lépéseinkre.

Ha úgy hisszük, hogy van hatalmunk, akkor azt másokkal is el tudjuk hitetni. A hatalom tehát azon alapul, hogyan érzékeljük és értékeljük helyzetünket.

A lelki egyensúly feltétele a hatalomérzet. Magabiztossá tesz bennünket, segítségével úgy érezzük, hogy meg tudjuk védeni magunkat, urai vagyunk saját életünknek, akaratunkat érvényesíteni tudjuk. Hatalmunkkal az ésszerűség határain belül olyan célokat érhetünk el, amelyek hasznosak számunkra.

Hogyan szerezhethetünk a tárgyalás során hatalmat, befolyást, illetve kelthetünk a másik félben ilyen benyomást?

- Gerjesszünk versenyt! Hitessük el a másik féllel, hogy más is érdeklődik a tárgyalás tárgya iránt. Ekkor óhatatlanul megnő az értéke annak, amit el szeretnénk adni.
- A tárgyalás során merjünk kockáztatni!
- Nyomatott dokumentumokat, táblázatokat, diagramokat használjunk, ugyanis megfigyelték, hogy a nyomtatott dolgok általában tekintélyt sugároznak, törvényesnek, törvényszerűnek látszanak, ezért nem kérdőjelezzik meg őket.
- A tárgyalás során a téma szakértőjének mutassuk be magunkat (előre készüljünk fel a témából)!
- Alakítsunk ki a másikban olyan benyomást, hitet, hogy segíthetünk, de kárt is okozhatunk neki! Ennek sikerességéhez arra van szükség, hogy kiderítsük, hogyan értékeli a másik a valóságot, s milyen igényei vannak.
- A tárgyalás során ne vegyük túl komolyan magunkat, legyünk lazák, tárgyilagosak! (Megfigyelhetjük, hogy ha mások helyett akarunk elintézni valamit, sokkal sikeresebbek vagyunk, mintha a saját ügyünkben járunk el.)

### **. Gazdálkodás az idővel**

A tárgyaláson a megegyezés a legtöbbször a rendelkezésre álló idő vége felé következik be, ezért lényeges engedményeket csak a határidő lejárta előtt remélhetünk. Fontos, hogy ne áruljuk el saját határidőnket, és próbáljuk kideríteni a partnerét! A másik félnek is van határideje, a nyugalom, amit kifelé sugároz, feszültséget takarhat. A határidő rugalmas kezelése, a türelem általában kifizetődik. Gyakran tapasztalható, hogy a határidőhöz közeledve megváltozik az erőegyensúly, átbillen a kevésbé szorító határidővel rendelkező fél oldalára, a felek álláspontja közeledik egymáshoz, s jó megoldás születik.

Fontos tehát tudnunk, mennyi időt szán partnerünk a tárgyalásra, s ezt a tudást megfelelő módon használjuk fel!

### **3. Az információ**

Az információgyűjtés hetekkel megelőzheti a tényleges tárgyalást. Ebben a szakaszban feltűnésmentesen kell "nyomozni".

## A TÁRGYALÁS ELŐKÉSZÍTÉSE, TÁRGYALÁSI STRATÉGIÁK ÉS TECHNIKÁK, TÁRGYALÁSI EMLÉKEZTETŐK KÉSZÍTÉSE. A TÁRGYALÁS FOLYAMATA

Az információgyűjtés módszereivel, a begyűjtendő információk körével A tárgyalások lebonyolításához kapcsolódó általános és szakmai információk című tananyag foglalkozik.

A tárgyalások előkészítése során alkalmazható pozitív benyomást keltő taktikák:

- a tárgyalás helyszínének megválasztása: a hazai pálya előnye helyett célszerű lehet semleges területet választani.
- a tárgyalás időzítése: biztosítsunk elegendő időt a felkészüléshez, a napirendi pontokat úgy állítsuk össze, hogy legyen elegendő idő a tárgyalásra, lehetőleg délelőtt kezdjük, mikor még mindkét fél pihentebb.
- az első találkozás lebonyolításának módja: az udvariasság, a figyelmesség, a szívélyes vendéglátás megfelelő légkört teremt a további tárgyalásokhoz

A tárgyalás kimenetelének befolyásolásával kapcsolatban nagyon fontos annak szem előtt tartása, hogy nem mi vagyunk az egyetlen eladó, nem ő az egyetlen vevő, vagy fordítva.

### Összefoglalás

A szükséges információk a következők:

A cég helyzetéről, pénzügyi lehetőségeiről, fejlődési lehetőségeiről, arról, mennyire eredményes a munkája, viszonyítva a többiekéhez, lehetőleg statisztikai adatokkal.

Más cégeknél hasonló beosztásban lévők fizetései (ha előnyös, a párbeszéd során felhasználható).

A felettese személyiségéről, tárgyalási stílusáról, hangulatáról. A tárgyalás során megfelelő érveket használjon, vegye figyelembe felettese érveit, ajánlatát.

A párbeszédben fel kell használni az összegyűjtött információkat, a segítségükkel kell érvelni, alkudozni, illetve a megfelelő helyen engedni.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

**1. A szakmai információtartalom elolvasása után egészítse ki az esetfelvetésre adott válaszait azokkal a tényezőkkel, amelyeket nem vett figyelembe! Kiegészítéseit írja le a kijelölt helyre!**

---

---

---

---

2. A szakmai információtartalom ismereteinek birtokában készítse el újból a tárgyalást imitáló párbeszédet! Írja le a kijelölt helyre! Osztálytársaival beszélje meg, milyen változtatásokat kellett elvégeznie, s hogyan oldotta meg?

MUNKANYELV

3. A jó tárgyalónak számtalan tulajdonsága van. Keresse meg az egyes tulajdonságok jellemzőit! A tulajdonságok mellé írja a megfelelő jellemző betűjelét!

alkalmazkodó: \_\_\_\_\_

gyakorlatias: \_\_\_\_\_

céltudatos: \_\_\_\_\_

megfontolt: \_\_\_\_\_

diplomatikus: \_\_\_\_\_

diszkrét: \_\_\_\_\_

fegyelmezett: \_\_\_\_\_

figyelmes: \_\_\_\_\_

toleráns: \_\_\_\_\_

rokonszenves: \_\_\_\_\_

- **a.)** világosan látja a célt, határozottan törekszik annak elérésére, ehhez képességeit fel tudja használni,
- **b.)** csak kellő gondolkodás után cselekszik,
- **c.)** az adott körülményekhez igazodik viselkedésével,
- **d.)** titoktartó,
- **e.)** a célravezető megoldásokat könnyen megtalálja és alkalmazza, leleményes, a valóságos viszonyokat jól ismeri,
- **f.)** hajlékony modorú, finom érzékkel nyilvánul meg a társas érintkezésben,
- **g.)** megnyerő, maga iránt szimpátiát keltő,
- **h.)** kedves, előzékeny, másokat észreévő,
- **i.)** magatartásában, cselekedeteiben mértéktartó, alkalmazkodik a közösség normáihoz,
- **j.)** mások más véleményét, ellenkező meggyőződését tiszteletben tartó

4. Az alábbi felsorolás jellegzetes tárgyalási viselkedéseket, kommunikációs megnyilvánulásokat tartalmaz. Írja a táblázat megfelelő rovatába a motiváció jellegzetes megnyilvánulásának sorszámát!

1. Jó kapcsolatokról, baráti légkörről beszél,
2. Úthenger módjára halad a célja felé,
3. Vigyáz, hogy konfliktus, feszültség ne legyen közöttük,
4. Önmaga elismertetéséért információkat ad ki másokról,
5. Arra törekszik, hogy ő legyen a meghatározó a tárgyalás során
6. Nyíltan vagy burkoltan, de gyakran hozza szóba pozícióját
7. Gyakran és élvezettel beszél munkájáról, a problémák újszerű megoldásáról
8. Igyekszik mindent megtenni a problémamentes, jó légkör megteremtéséért

jellemzők	Erős társulási igény	A befolyásolás iránti erős igény	Erős teljesítmény iránti igény
A partner viselkedése			
Tárgyalás közbeni kommunikációja			
Hogyan segíthet a motiváció felismerése nekünk?			

5. Az alábbi felsorolás azokat a módszereket tartalmazza, amelyek segítségével sikeres lehet a tárgyalásunk. A feladat az, hogy a megfelelő módszer betűjelét a fenti táblázat utolsó sorában írja ahhoz a motivációhoz, amelynél alkalmazása sikeres lehet!

- A) A tárgyalás során hozzásegíteni a számára szükséges fölényhez
- B) A tárgyalás tárgyával kapcsolatosan rámutatunk, hol van lehetőség újszerű megoldásra, a számára különösen előnyös megoldásokra.
- C) Kellemes partneri viszony teremtése.

6. A szakmai információtartalom elolvasása után írja be a táblázatba az alábbi jellemzőket a megfelelő tárgyalási stílushoz!

9. legfőbb célja a megegyezés
10. megszerzett pozíciójához ragaszkodik
11. a másik fél iránt bizalmatlan
12. saját álláspontját könnyen feladja
13. egyoldalú engedményeket követel
14. fontos a partnerrel való jó kapcsolat
15. bízik a másik félben
16. fenyegetőzik



**A TÁRGYALÁS ELŐKÉSZÍTÉSE, TÁRGYALÁSI STRATÉGIÁK ÉS TECHNIKÁK, TÁRGYALÁSI EMLÉKEZTETŐK KÉSZÍTÉSE. A TÁRGYALÁS FOLYAMATA**

<b>Szelíd tárgyalási stílus</b>	<b>Kemény tárgyalási stílus</b>

**Megoldás**

**1. feladat:**

A tanuló előzetes munkájának függvénye

**2. feladat:**

A tanuló előzetes munkájának függvénye

**4. – 5. feladat**

Jellemzők	Erős társulási igény	A befolyásolás iránti igény	Erős teljesítmény iránti igény
A partner viselkedése	4,9	5, 6	2
Tárgyalás közbeni kommunikációja	1	3, 7	8
Hogyan segíthet a motiváció felismerése nekünk?	C	A	B

**6. feladat**

<b>Szelíd tárgyalási stílus</b>	<b>Kemény tárgyalási stílus</b>
1, 4, 6, 7,	2, 3, 5, 8,

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Soroljon fel olyan tulajdonságokat, amelyekkel a sikeres tárgyalónak rendelkeznie kell!

---

---

---

---

### 2. feladat

Írja le néhány mondatban, hogyan jellemezné a jó tárgyalópartnert?

---

---

---

---

---

### 3. feladat

Írja le, milyen tágabb környezeti feltételek befolyásolják a tárgyaló viselkedését!

---

---

---

---

---

---

---

**4. feladat**

Sorolja fel a tárgyaló lehetséges motivációit!

---

---

---

---

---

**5. feladat**

Írja le, mi jellemzi azt a tárgyalót, akit az önmegvalósítás, a teljesítmény igénye motivál!

---

---

---

---

---

---

---

**6. feladat**

Jellemezze írásban a kemény tárgyalót! Válaszát írja a kijelölt helyre!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**7. feladat**

**Jellemezze a rugalmas stratégiát folytató tárgyalót írásban, a kijelölt helyen!**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. feladat**

**Írja le a kijelölt helyre, hogy milyen jellegű kapcsolatokra törekvésnél célszerű alkalmazni a következő módszereket!**

A kényszerítést: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A manipulációt: \_\_\_\_\_

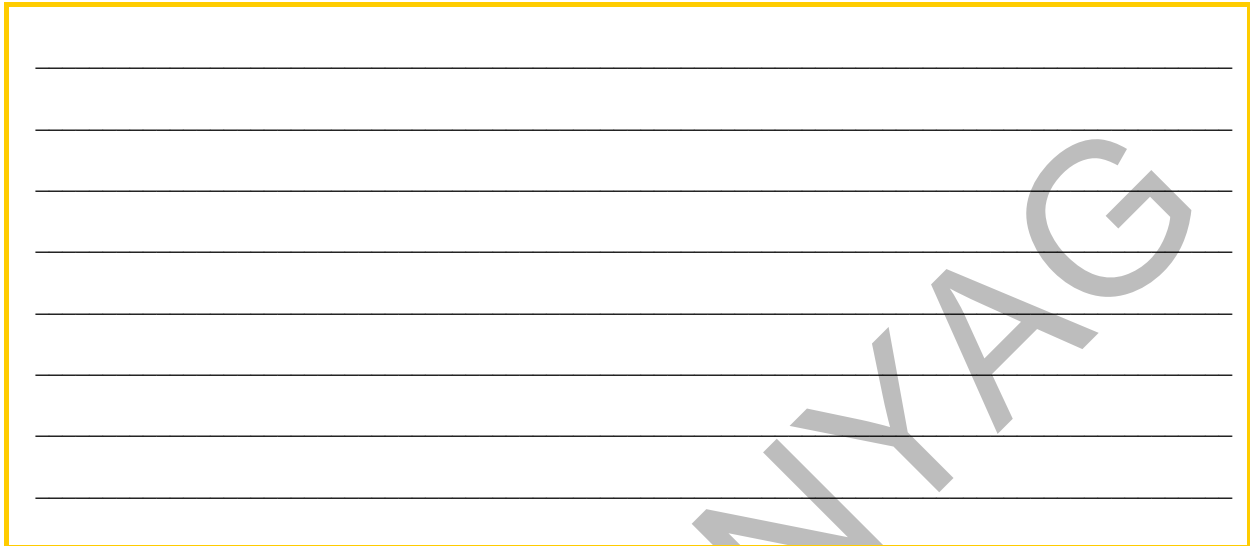
\_\_\_\_\_

A meggyőzést: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. feladat

Írja le a kijelölt helyre, hogy milyen módszerekkel hitethetjük el a partnerünkkel hatalmunkat?



MUNKAANYAG

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

Céltudatos, diplomatikus, együttműködő, körültekintő, tárgyilagos, fegyelmezett, rokonszenves, gyakorlatias, alkalmazkodó, figyelmes, fogékony, megfontolt, dinamikus és szívós, diszkrét stb.

### 2. feladat

- rendelkezik mindazokkal a tudásokkal és készségekkel, amelyek a társas kapcsolatok zökkenőmentes lebonyolításához szükségesek
- felismeri, hogy az adott helyzetben mi a helyes kommunikáció
- jól alkalmazza a kommunikációs szabályokat
- alkalmazza az alapvető beszéd- és viselkedési normákat,
- képes fenntartani a számára előnyös viszonyt

### 3. feladat

- a tárgyalók társadalmi-gazdasági háttérétől
- a hatalmi befolyásolási viszonyoktól
- a tárgyaló feleket közvetlenül megbízó cégek vagy személyek igényeitől, elvárásaitól, a szóban forgó áru adottságaitól
- gazdaságossági, pénzügyi stb. feltételektől
- a tárgyaló szakmai és egyéb ismereteitől, kultúrájától

### 4. feladat

- a társulási szükséglet,
- a hatalom igénye,
- az önmegvalósítás, a teljesítmény igénye

### 5. feladat

- egyre jobban oldja meg feladatait,
- túlteljesíti saját és mások eredményeit,
- élvezi az erőfeszítéseket,
- döntéseiért vállalja a kockázatot és a felelősséget,
- céljait általában eléri,
- elégedett,
- reálisan látja önmaga lehetőségeit és korlátait,
- minél több sikeres megoldást produkál, önbecsülése annál nagyobb.

#### 6. feladat

- célja a győzelem,
- a többi résztvevőt ellenségnek tekinti,
- az összecsapások megnyerésére törekszik,
- a másik fél iránt bizalmatlan,
- gyakran alkalmazza a félrevezetés módszerét,
- álláspontjához, megszerzett pozíciójához ragaszkodik,
- egyoldalú engedményeket követel,
- fenyeget,
- a kapcsolat fenntartását a másik fél által adott engedményektől teszi függővé.

#### 7. feladat

- a tapasztalataira épít,
- előzetes információgyűjtéssel tudatosan felkészül a tárgyalásra,
- váratlan helyzetekben képes az improvizálásra,
- gondolkodása gyors,
- tárgyalásmódja könnyed,
- arra törekszik, hogy egyensúlyi helyzet alakuljon ki a tárgyalás során.

#### 8. feladat

- A kényszerítést: rövid távú kapcsolatokban
- A manipulációt: rövid távú kapcsolatokban
- A meggyőzést: hosszú távra tervezett kapcsolatokban

#### 9. feladat

- Mondjuk azt, hogy más is érdeklődik a tárgyalás tárgya iránt.
- A tárgyalás során merünk kockáztatni,
- Nyomtatott dokumentumokat, táblázatokat, diagramokat használunk,
- A tárgyalás során a téma szakértőjének mutassuk be magunkat,
- Elhitetjük vele, hogy segíthetünk, de kárt is okozhatunk neki,
- A tárgyalás során lazák, tárgyilagosak vagyunk,
- Elhitetjük vele, hogy nem sürgős a megállapodás.

## A TÁRGYALÁSI FOLYAMAT

### Megelőző szakasza az információgyűjtés, rendezés:

Az információk begyűjtésének formális (hivatalos) és informális csatornái vannak.

A formális csatornákhöz a weblap, a cégismertető kiadványok (prospektusok, CD, DVD, demo kiadványok), a cégbírósági nyilvántartások, a kiállítások és vásárok; az informális csatornához a pletyka, az ismerősök, partnerek versenytársak beszámolóí, a médiában megjelenő cikkek, riportok, blogok, fórumok, reklámok, alkalmazott vásárlásösztönző módszerek stb. tartoznak.

A tárgyalónak információkat kell gyűjtenie, lehetőleg minél több forrásból. Fel kell figyelnie azokra a hírekre, eseményekre, amelyek a tárgyalás kimenetelére hatással lehetnek. Az előrelátó tárgyaló már az információgyűjtésnél olyan módon dolgozza fel és rögzíti az adatokat, tényeket, ahogyan majd az érvelési alátámasztásához fel fogja használni.

A begyűjtött információkat meg kell szűrni: a lényegeseket a lényegtelenektől el kell különíteni, majd elemzéseket kell végezni.

### 1. Felkészülés a tárgyalásra:

Az információk begyűjtése után kerül sor a tárgyalásra való felkészülésre, mely egy összetett munkafolyamat. Kihagyni nem célszerű, mert ezzel a tárgyalás sikerét veszélyeztetjük.

Az adott tárgyalási szituációtól függően összegezni kell az információkat, végig kell gondolni, meg kell becsülni a lehetőségeket és esélyeket.

A vevő szükségleteinek becslése:	Az eladó szükségleteinek becslése:
<ul style="list-style-type: none"><li>- piaca, tevékenysége,</li><li>- vevőkörének nagysága, összetétele,</li><li>- szállítói,</li><li>- költségei,</li><li>- nyeresége,</li><li>- mennyi idő alatt térül meg a beruházás,</li><li>- kell-e felvennie bankhitelt,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- piaca, tevékenysége,</li><li>- vevőköre nagysága, összetétele,</li><li>- beszállítói,</li><li>- költségei,</li><li>- nyeresége,</li><li>- tárgyalt-e más lehetséges vevővel,</li><li>- mennyire fontos számára az üzlet,</li></ul>



- tárgyalás a konkurenciával	- mennyire sürgős a megegyezés stb.
------------------------------	-------------------------------------

## I. Az eszközök, demonstrációk tervezése:

A tárgyaló feleknél feltétlenül legyen hivatalos névjegy, hiszen az bemutatkozáskor nélkülözhetetlen.

Készíthetünk cégprezentációt, amelyben cégismertető, szolgáltatásjegyzék, cégreklám, logó is szerepel.

A sikeres tárgyalás zárásaként cégajándékot adhatunk át a másik fél tárgyalójának. A cégajándék kiválasztásánál ügyelni kell arra, hogy ne legyen lekötő jellegű, viszont emlékeztessen a cégre, s a megajándékozott személyéhez igazodjon.

Amennyiben termék vagy szolgáltatás értékesítése a cél, a tárgyalásra ajánlatos termékprezentációt készíteni. Ez készülhet írásban: szórólapon, prospektusban, de készíthetjük PP bemutató formájában vagy akár filmen. A PP bemutató ötözi a legjobban ezeket az elemeket, ez a leggyakrabban alkalmazott módszer.

A bemutató összeállításánál arra kell törekedni, hogy az AIDA hatást érjük el.

Fontos a partner **figyelmének** (Attention) felkeltése tetszetős, hatásos formában elkészített bemutatóval.

Az **érdeklődés** (Interest) felkeltése, a figyelem elmélyítése a következő feladat, melyet egy jól megfogalmazott kérdéssel, valamilyen ábrával, szokatlan bemutatói móddal érhetünk el. Az érdeklődés felkelhető a vevő számára hasznos elemek kiemelésével is. Így elérhető, hogy ajánlatunkat meghallgassa.

A következő az **óhaj, vágy** (Desire) felkeltése termékünk iránt, hogy bemutatásunk nyomán birtokolni akarja az árut. Ezt a hatást fokozhatjuk azzal, ha ajánlatunk tárgyát kézbe veheti, kipróbálhatja.

A következő lépés a **cselekedet** (Action) elérése, azaz rábírni arra, hogy konkrét lépéseket tegyen, megrendelje az árut vagy aláírja a megállapodást.

A prezentáció 10–05 percnél hosszabb ne legyen.

Tartalmazza a következőket:

- rövid cégbemutató,
- referenciák: vásárlók, vélemények, díjak,
- rövid, tömör, érthető megfogalmazás, hatásos a kérdés-felet formájában történő felépítés,
- színes fotók, reklámok az előző időszakból.

Az előadó magabiztos legyen, szabadon beszéljen. A felolvasás kevésbé meggyőző.

## II. A tárgyalási célok megválasztása:

a.) Az **alkucélok kitűzése** az első feladat.

Ekkor meg kell határozni a maximális, a minimális, valamint a reálisan elérhető célt.

A **maximális cél** az, amikor az elérhető eredmény a legkedvezőbb a vállalat számára. A **minimális cél** a még elfogadható eredmény, a legrosszabb esetet feltételezve. A valós cél tulajdonképpen a reálisan megvalósítható cél.

A tárgyaláson elérhető minimum és maximum célok meghatározása a költségek kiszámításával állapítható meg. Ennek alapján látjuk, milyen árat kell érvényesítenünk, mekkora árengedményt adhatunk, milyen szolgáltatásokat ajánlhatunk fel, mekkora nyereséget fogunk elérni, milyen mennyiséget tudunk értékesíteni, az hogyan befolyásolja az adható engedményeket és a nyereséget, milyen szállítási ütemezés felel meg számunkra a leginkább, milyen fizetési határidőt adunk, milyen fizetési módot érvényesítünk a partner által, illetve az általunk elérni kívánt árak hogyan hatnak saját nyereségünkre.

Az alkucélok kitűzését segíti, ha tudjuk, hogy az általunk kínált termék milyen módon és mértékben biztosítja a másik fél nyereségét.

Jó, ha tudjuk, mi a vásárlás célja. Ez lehet például a költségeinek a csökkentése, vagy éppen a továbbadás.

Számításokat kell végezni a tárgyaló fél várható hasznára, költségarányos nyereségére vonatkozóan is.

b) **A partner helyzetének körvonalazása:** fel kell becsülnünk a másik fél várható reakcióit a felvetéseinkre, követeléseinkre.

Próbáljuk meghatározni, mit szeretne elérni, milyen érdekek, speciális problémák vezérlik.

Gondoljuk végig, milyen tényeket, érveket használ majd követeléseit támogatására.

c) **A relatív erősségek és gyengeségek megállapítása** (nemcsak a saját cégünk esetében, a partnerrel kapcsolatosan is):

Az **erő** a tárgyalás során az a hatalom, befolyás, amit a másik fél felett gyakorolhatunk.

A **hatalom** akkor válik fontossá, ha mindkét fél tudatában van, s hasonlóan látja mértékét.

A jó tárgyaló hatalmát a meggyőzésre, nem a másik fél legyőzésére használja.

A tárgyalás során nem célszerű a másik fél gyengeségét teljes mértékben kihasználni.

Ha a tárgyalás során úgy tűnik, hogy helyzetünk kilátástalan, a veszteségek minimalizálására kell törekednünk.

Az alku során a különböző technikákkal mindkét fél közelebb kerülhet az általa legmegfelelőbbnek ítélt célhoz.

Mérjük fel kockázatainkat, veszténivalóinkat. Ha sok veszténivalónk van, körültekintően kell céljainkat meghatároznunk.

Határozzuk meg azokat a területeket, amelyek várhatóan a vita tárgyát fogják képezni.

Meg kell vizsgálnunk, milyen erőforrásaink vannak.

d.) **A kiutak megtervezése** alkucélok megfogalmazása után következik. Meg kell határozni azt a pozíciót, amelynek során a tárgyalásból még jelentős veszteség nélkül kiléphetünk.

e.) **Az érvek összegyűjtése** nagyon lényeges mozzanat. Időt kell szentelnünk érveink kidolgozására, hatásos tényekkel, adatokkal való alátámasztására.

f) A tárgyalás sikerességének vagy kudarcának **megítélési szempontjainak meghatározása**, mi az, amit még sikernek, vagy már kudarcnak könyvelhetünk el. Siker lehet egy következő tárgyalás időpontjának kitűzése, ugyanez kudarc, ha sürgősen szükségünk van a partner termékére.

g) **Az első találkozás stratégiájának** meghatározása, mit szeretnénk elérni, milyenek szeretnénk látszani stb. A delegációs tárgyalásnál meg kell határozni a résztvevőket, a tárgyalás során az egyes tagok szerepét, a szóvivőt.

## 2. A stratégia kidolgozása

A stratégia kidolgozásához végig kell gondolnunk és meg kell válaszolnunk a következő kérdéseket:

- Milyen kérdéseket tegyünk fel az első szakaszban?
- Milyen kérdéseket tesz fel előreláthatóan a másik oldal?
- Hogyan válaszoljuk meg a kérdéseket?
- Mi legyen a kezdő pozíciónk?
- Van-e elég tényadatunk pozíciónk megtámogatásához?

Delegációs tárgyaláson szét kell osztani a szerepeket:

- ki vezet, ki vizsgálja az ajánlatot, a megegyezést, ki ellenőrzi a megállapodásban leírtakat,
- ki mit kérdez,
- ki milyen kérdésre válaszol,
- kinek a feladata a feszültség csökkentése.

**A TÁRGYALÁS ELŐKÉSZÍTÉSE, TÁRGYALÁSI STRATÉGIÁK ÉS TECHNIKÁK, TÁRGYALÁSI EMLÉKEZTETŐK KÉSZÍTÉSE. A TÁRGYALÁS FOLYAMATA**

Meg kell határozni a tárgyaláson alkalmazandó stílust:

Stílus	Jellemzők:	Az alkalmazás esetei:
együttműködő:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a kapcsolat fenntartására, mindkét fél személyes céljainak elérésére törekszik;</li> <li>- a másik fél érdekeit is figyelembe veszi;</li> <li>- kooperatív megközelítés;</li> <li>- győzelem - győzelem hozzáállás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fontos, hogy a témában megegyezés szülessen;</li> <li>- fenn kívánunk tartani, vagy ki akarunk építeni egy kapcsolatot</li> </ul>
kompromisszum-kereső:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kis nyereség, kis veszteség realizálása;</li> <li>- meggyőző és manipulál;</li> <li>- kölcsönösen elfogadható megoldások megtalálása a cél</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fontos számunkra az ügy, de nem vagyunk irányító helyzetben, nincs hatalmunk a kapcsolatban;</li> <li>- fontos a kapcsolat, de nem lehetünk engedékenyek;</li> <li>- rövid idő alatt kell megegyezésre jutni;</li> <li>- egyenrangú felek közötti tárgyalásnál</li> </ul>
engedékeny:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a kapcsolat minden áron való fenntartására törekszik;</li> <li>- kerüli a konfliktusokat;</li> <li>- veszteség - győzelem kimenetelű magatartás;</li> <li>- felvállalja a veszteséget, hogy a másik győzhessen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ha rájövünk, hogy nincs igazunk;</li> <li>- méltányosnak akarunk látszani;</li> <li>- a megegyezés nem a mi számunkra fontos;</li> <li>- gyenge pozícióban a veszteségeinket próbáljuk minimalizálni</li> </ul>
irányító:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elsősorban saját céljai elérésére törekszik;</li> <li>- a kapcsolat fenntartása nem érdekli;</li> <li>- győzelem - vereség kimenetelű tárgyalás;</li> <li>- megközelítési módja hatalomorientált;</li> <li>- a módszereket nem válogatja meg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ha tudjuk, hogy igazunk van;</li> <li>- ha együttműködő viselkedésünket a másik fél kihasználná;</li> <li>- gyors döntésre van szükség</li> </ul>
elkerülő:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a konfliktusokat kerüli;</li> <li>- diplomatikus eltérítési forma;</li> <li>- halogat vagy visszahúzódik;</li> <li>- kudarc - győzelem felállás jellemző</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a megállapodás nem fontos számunkra;</li> <li>- a tárgyalás nehézségei nagyobbak, mint a haszna;</li> <li>- nincs esély céljaink megvalósítására,</li> <li>- időre van szükségünk, hogy további információkat szerezzünk.</li> </ul>

### 3. A tárgyalás megkezdése:

**A/ a tárgyalás megnyitása:** a nyitás nagyon fontos mozzanata a tárgyalásnak, hiszen az első benyomások szerzése ekkor történik. Célszerű a kölcsönös bemutatkozással kezdeni. Mutassuk be magunkat és teamünk tagjait. Ezután ún. bevezető beszélgetés kezdődik, valamilyen semleges témáról, például az időjárásról, a közlekedésről, az aktuálisan sok embert foglalkoztató dolgokról. A bevezető beszélgetés során próbáljuk „felmérni” a másik felet.

**B/ a napirendi pontok kitűzése:** írásba kell foglalni, ugyanakkor nem szabad mereven ragaszkodni hozzá. A napirendi pontok kitűzése során a felek megegyeznek a megbeszélésre kerülő témákban, az egyes témakörökre szánt időben.

A nyitó kijelentések nagymértékben befolyásolják a tárgyalás folyamatát.

Jó taktika, ha az első megszólalást a másik félre hagyjuk. Ha nem kezdi el magától felfedni szándékát, kérjük meg, hogy fejtse ki azt. Ennek során fel tudjuk mérni a másik oldalt. Általában az elején nem a legjobb ajánlattal szokás előjönni, ezért a másik fél első, vagy korábbi javaslatát soha nem szabad elfogadni, bármennyire kecsegtető.

Ezután jövünk mi, elmondjuk nyitó pozíciónkat, úgy, hogy **többet követelünk, mint amit elérni szeretnénk, vagy kevesebbet ajánljunk, mint amit valójában adni szeretnénk.** Ennek a többnek finom érzékkel kell megállapítani a mértékét, nehogy már ebben a szakaszban befejeződjön a tárgyalás.

Kezdetektől hangsúlyozzuk a megegyezés fontosságát, ismertessük általános nézeteinket az adott témáról, említsük meg érdekeltségünket az üzlet megkötésében. A beszélgetés során többször foglaljuk össze a másik fél nézeteit és a saját álláspontunkat.

Ha az adott tárgyaláson nem sikerül megállapodnunk, összefoglaljuk az elhangzottakat és befejezzük a találkozót azzal, hogy megállapodunk a következőről.

### 4. A megegyezés

A megegyezés építése során további információkat szerzünk jól megfogalmazott kérdésekkel, a másik fél verbális és nem verbális jelzéseinek megfigyelésével. Hagyni kell, hogy a másik szabadon, teljes mértékben kifejthesse nézeteit, ne szakítsuk félbe, inkább figyeljünk. Mi viszont minél kevesebb többletinformációt adjunk.

Derítsük ki a másik fél érvelésében felbukkanó elferdítéseket, tévedéseket, kihagyásokat, a rejtett szándékokat. Szükség esetén – például a másik fél új javaslatának átgondolásához – alkalmazzunk halasztást.

## 5. Az alkudozás

Az alkudozás során engedményeket szerzünk, illetve nyújtunk.

Tárgyaláskor a felek igyekeznek minél kevesebb engedményt adni. Ha adunk, három szempontot kell mérlegelni: mikorra időzítsük, mekkora legyen a mértéke, és segítségével milyen mértékű viszonzást érhetünk el.

A tárgyalás célja a megegyezés, melyhez az út az alkudozáson keresztül vezet. Kerülendő azonban a cél túl gyors elérése, mert a tapasztaltabb tárgyaló kedvezőbb feltételeket érhet el.

## 6. A tárgyalások lezárása:

Leglényegesebb mozzanata az egyezés megfogalmazása és rögzítése, melyhez minden feltételben azonos álláspontra kell jutni.

A megegyezéshez arra van szükség, hogy elhittessük a másik féllel, hogy ennél kedvezőbb pozícióba már nem kerülhet.

A megegyezés rögzítése tényszerűen történjen, minden fontos adatot precízen tartalmazzon. Érdemes előzetesen előkészíteni az írásos megállapodás vázlatát, sablonját, hogy csak a hiányzó szövegrészeket kelljen beírni.

A végrehajtás biztosításához célszerű végrehajtási, kiviteli programot is készíteni, melyet ugyancsak beleírnak a tárgyalt egyezménybe. A megegyezés ránk eső részét pontosan kell teljesíteni, nehogy elveszítsük partnerünk bizalmát, jó hírünket.

Ha mégsem sikerül megállapodnunk, a tárgyalás során készített jegyzetkből készítsünk összefoglalót, emlékeztetőt, amelyet a másik féllel egyeztetünk. Ebben írásba foglaljuk, milyen lépéseket teszünk a jövőben, mikor kerül sor a következő kapcsolatfelvételre.

## 7. Utómunkálatok

A tárgyalások lezárása után át kell gondolni a megegyezéshez vezető utat. A tapasztalatokat célszerű rögzíteni, mert azok egy következő tárgyalás előkészítéséhez felhasználhatók.

A tárgyalás értékelése előre meghatározott szempontok alapján történjen.

- a partner cégről alkotott vélemény (épület, berendezések állapota, az alkalmazottak viselkedése alapján stb.)
- a tárgyalópartner pontossága, a róla szerzett benyomások, tárgyalási stílusa,
- az elért eredmények, mennyiben teljesültek a kitűzött célok,
- mi a tárgyalás végeredménye,
- mikorra tűzhető ki a következő kapcsolatfelvétel.

## A TÁRGYALÁS ELŐKÉSZÍTÉSE, TÁRGYALÁSI STRATÉGIÁK ÉS TECHNIKÁK, TÁRGYALÁSI EMLÉKEZTETŐK KÉSZÍTÉSE. A TÁRGYALÁS FOLYAMATA

Az értékelés terjedjen ki a résztvevők szerepének megítélésére is. Tartalmaznia kell, hogy mennyire voltunk meggyőzőek, mennyire voltak hatékonyak érveink. Szigorúan és reálishan értékeljünk, mert csak így tudunk a jövőben hibáink kijavítására összpontosítani, s erősségeinket tovább építeni.

A vásárlás után is **maradjunk kapcsolatban partnereinkkel**. Érdeklődjünk, mennyire elégedett termékeinkkel, szolgáltatásainkkal. Havonta telefonáljunk, vagy küldjünk hírlevelet. Rendezvényeinkre hívjuk meg, nagyobb ünnepekkor küldjünk képeslapot.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

### 1. Ön egy tetszőlegesen kiválasztott cég képviselője.

Készítsen Power Point prezentációt számítógépén, a cég által eladni kívánt termékről, majd adja elő osztálytársainak!

A prezentáció 10–15 percnél hosszabb ne legyen! Lehetőleg szabadon beszéljen!

### 2. Keressen az interneten az Ön által tetszőlegesen választott árukról információkat, majd a táblázat rovatait kitöltve, készítse el a tárgyalási minimum és maximum alkucélokat! A táblázatban felsorolt ajánlati tényezőket tetszőlegesen kiegészítheti, változtathatja.

Ajánlati tényezők	Minimum cél	Maximumcél
Termékjellemzők		
Minőség		
Mennyiség		
Ár		
Engedmények		
Szállítási határidő		
Szállítás végzése		
Szállítás ütemezése		
Fuvardíj		
Fizetési határidő		
Fizetési mód		
Eladáskor érvényesíthető árrés		

3. Írja be a táblázatba, hogy az alább felsorolt esetekben melyik tárgyalási stílust célszerű alkalmazni?

Szituáció	Az alkalmazandó stílus
rövid idő alatt kell megegyezésre jutni;	
fenn kívánunk tartani, vagy ki akarunk építeni egy kapcsolatot	
tudjuk, hogy igazunk van	
a tárgyalás nehézségei nagyobbak, mint a haszna;	
gyors döntésre van szükség	
időre van szükségünk, hogy további információkat szerezzünk.	
a megállapodás nem fontos számunkra	
gyenge pozícióban a veszteségeinket próbáljuk minimalizálni	

4. Írja be a táblázatba, hogy az alább felsorolt jellegzetes magatartások, viselkedések, melyik tárgyalási stílusra jellemzők?

Magatartás, viselkedés	Az alkalmazandó stílus
halogat vagy visszahúzódik	
győzelem - vereség kimenetelű tárgyalás	
megközelítése hatalomorientált	
felvállalja a veszteséget, hogy a másik győzhessen	
a kapcsolat fenntartására törekszik	
győzelem - győzelem hozzáállás	
kölcsönösen elfogadható megoldások megtalálása a célja	
kerüli a konfliktusokat	
kudarc - győzelem felállás	



5. Osztálytársával készítse el írásban az alább kijelölt helyre egy tetszőlegesen megválasztott termék adásvételét a tárgyalás folyamatának szakaszai szerint!

MUNKAANYAG

6. Osztálytársával készítse el írásban a fenti tárgyaláson elhangzó eladó-vevő párbeszédet.

Írja le a párbeszédet a kijelölt helyre! Rendelkezésre álló idő: 20perc.

Játsszák el a jelenetet osztálytársaik előtt!

MUNKANYELV

## Megoldások

### 1. feladat

Értékelése a szakmai információtartalomban foglalt követelmények szerint történik:

A prezentáció hossza

Tartalma:

- rövid cégbemutató,
- referenciák: vásárlók, vélemények, díjak,
- rövid, tömör, érthető megfogalmazás, kérdés-felet formájában történő felépítés,
- színes fotók, reklámok,
- az előadó magabiztossága,
- szabadon beszél vagy felolvas

### 2. feladat

A táblázat kitöltésének tanulónkénti értékelése a táblázatban foglalt adatok alapján történik.

### 3. feladat

Szituáció	Az alkalmazandó stílus
rövid idő alatt kell megegyezésre jutni;	kompromisszum-kereső:
fenn kívánunk tartani, vagy ki akarunk építeni egy kapcsolatot	együttműködő
tudjuk, hogy igazunk van	irányító
a tárgyalás nehézségei nagyobbak, mint a haszna;	elkerülő
gyors döntésre van szükség	irányító
időre van szükségünk, hogy további információkat szerezzünk.	elkerülő
a megállapodás nem fontos számunkra	elkerülő
gyenge pozícióban a veszteségeinket próbáljuk minimalizálni	engedékeny

### 4. feladat

Magatartás, viselkedés	Az alkalmazandó stílus
halogat vagy visszahúzódik	elkerülő
győzelem - vereség kimenetelű tárgyalás	irányító
megközelítése hatalomorientált	irányító
felvállalja a veszteséget, hogy a másik győzhessen	engedékeny

a kapcsolat fenntartására törekszik;	együttműködő
győzelem - győzelem hozzáállás	együttműködő
kölcsönösen elfogadható megoldások megtalálása a célja	kompromisszum-kereső:
kerüli a konfliktusokat	engedékeny
kudarc - győzelem felállás	elkerülő

#### 5. feladat

- 1. Felkészülés a tárgyalásra
- 2. A stratégia kidolgozása
- 3. a tárgyalás megkezdése
- 4. A megegyezés építése
- 5. Az alkudozás
- 6. A tárgyalások lezárása
- 7. Utómunkálatok

#### 6. feladat

Az adásvételi folyamat szellemessége, kidolgozottsága kerül szóbeli értékelésre, megbeszélésre a tananyagban foglaltak figyelembe vételével.

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Írja le, milyen szabályokat kell betartani a termékbemutató készítésénél?

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2. feladat

Fogalmazza meg, milyen részfeladatokat kell elvégezni a tárgyalási célok megválasztása szakaszban? Gondolatait írja le a kijelölt helyre!

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. feladat**

Milyen stílusokat alkalmazhatunk a tárgyalás során? Sorolja fel írásban, a kijelölt helyre!

---

---

---

---

---

---

**4. feladat**

Írja le a kijelölt helyre, milyen szempontokat kell mérlegelni az engedmények nyújtásakor?

---

---

---

---

**5. feladat**

Írja le a kijelölt helyre, mit tartalmazzon a tárgyalásról készített emlékeztető?

---

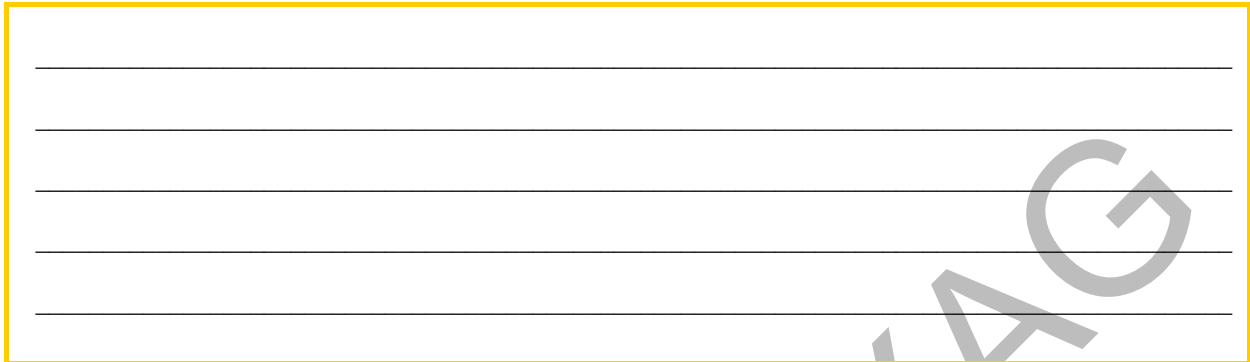
---

---

---

**6. feladat**

Sorolja fel írásban, milyen szempontok szerint történik a tárgyalás értékelése? Válaszát írja a kijelölt helyre!



MUNKAANYAG

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

- AIDA hatás elérésére kell törekedni,
- A prezentáció 10–05 percnél hosszabb ne legyen,
- Részei:
  - rövid cégbemutató,
  - referenciák: vásárlók, vélemények, díjak,
  - rövid, tömör, érthető megfogalmazás, hatásos a kérdés-felet formájában történő felépítés,
  - színes fotók, reklámok az előző időszakból.

### 2. feladat

- Az alkucélok kitűzése
- A partner helyzetének körvonalazása
- A relatív erősségek és gyengeségek megállapítása
- A kiutak megtervezése
- Az érvek összegyűjtése
- A tárgyalás megítélési szempontjai
- Az első találkozás stratégiájának meghatározása

### 3. feladat

- együttműködő,
- kompromisszum-kereső,
- engedékeny,
- irányító,
- elkerülő.

### 4. feladat

- mikorra időzítsük,
- mekkora legyen a mértéke,
- segítségével milyen mértékű viszonzást érhetünk el

### 5. feladat

- A tárgyalás során készített jegyzeteket,
- A jövőben teendő lépéseket,
- A következő tárgyalás időpontját.



**6. feladat**

- a partner cégről alkotott vélemény
- a tárgyalópartnerről szerzett benyomások, tárgyalási stílusa,
- az elért eredmények, a célkitűzések teljesülése
- a tárgyalás eredménye,
- a következő kapcsolatfelvétel időpontja.

MUNKANYELV

## IRODALOMJEGYZÉK

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Dr. Barta Tamás - W. Barna Erika: Személyiség, kommunikáció, etika, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2003
- Langer Katalin- dr. Raácz Judit: Üzleti kommunikáció Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 1999.
- Tárgyalástechnika - III. rész 2009.01.13,
- Forrás: Ügyvezető
- <http://www.protokoll-etikett.hu/cikk/57952/targyalastechnika-iii-resz?area=622>

A(z) 2656–06 modul 006–os 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

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:  
25 óra

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