

## Új tárgyalási stratégiák – a kommunikáció művészete

A műanyag-feldolgozó ipar szakemberi jól ismerik az árak csökkentésére irányuló nyomást, amikor megrendelőik szinte az önköltséget sem akarják megfizetni. A hosszú távú kapcsolatokban azonban az áron kívül még számos tényező van, amivel befolyásolni lehet az üzlet kimenetelét. Ezek egyike a következetes, jól átgondolt és előkészített tárgyalási stratégia, amelyet persze meg is kell tudni valósítani.

*Tárgyszavak: menedzsment; tárgyalás; stratégia; kommunikáció; együttműködés.*

Az árakról megállapodni eladó és vevő között – általában feszültségekkel jár. Kemény verseny, egyre jobban felkészült kereskedelmi szakemberek mindkét oldalon, a vállalatok vezetőinek egyre szigorúbb árlimit-utasításai mindenki számára ismert tények. A végleges üzletkötést megnehezíti vagy akár meg is hiúsíthatja, ha a termelési programok átfutási ideje nagyon hosszú vagy váratlanul meghosszabbodik, ha az egyes vevők jövőbeni sorsa bizonytalanná válik, vagy kiderül, hogy a vevőként jelentkező kereskedelmi központok valójában tisztázatlan összetételű vállalkozások. Mégis a vevői oldalról (pl. autógyárak) nehezedő nyomás az, ami miatt a klasszikus tárgyalási stratégiák gyakran nem vezetnek sikerre. *A rossz tárgyalási eredmények, amelyek gyakran kevés haszonnal járnak, elsősorban a közepes erejű vállalkozásokat sújtják.* És sokan beletörődnek a megváltoztathatatlan tünő feltételrendszerbe.

Rossz tárgyalási stratégia miatt, rövid idő alatt jelentős veszteség adódhat. A tárgyalásokon eldőltek kérdéseket nehéz újratárgyalni, általában erre nem nyílik lehetőség. Ebben az esetben a vezetőknek fel kell mérni, kiaknázták-e a vállalat saját adottságait, előnyös lehetőségeit a tárgyalásokon.

### Tárgyalások előkészítése

Fontos a tárgyalások jó előkészítése. Erre a bonyolult feladatra általában kevés idő áll rendelkezésre, azonban nem mindig az idő hiánya okozza a kedvezőtlen eredményeket, hanem az előkészületek rosszul megválasztott módszere. A „**Z-I-E-L-T**” (a német szavak rövidítéséből képezve: Z = Ziel = cél; I = Informationsmanagement = információmenedzselés; E = Einfluss = meggyőzés; L = Leitung = vezetés; T = Taktik und Strategie = taktika és stratégia) formulával megfelelően rendszerezett előkészületek érhetőek el. Mit is jelent ez a formula?

## *Z = Cél*

A tárgyaló felek célja általában a sikeres megegyezés. Ehhez azonban számos fontos szempontot kell összegyűjteni, részcélokat meghatározni, például hogy a kívánt eredmény hosszabb vagy rövidebb idő alatt érhető-e el, és milyen problémák vetődhetnek fel. A rövid idő alatt elérhető célok, eredmények mellett, pl. célszerű megegyezni az árakban, a szállítási és a fizetési feltételekben. Adódhatnak olyan hosszabb távon felmerülő problémák, amelyekre a tárgyalások kezdetén indokolt megoldást keresni, pl.

- a műszaki feltételeknek vagy a szervizelés körülményeinek tisztázása,
- mely körülmények felmerülése esetén szakítják meg a tárgyalásokat a partnerek,
- milyen feszültségek merülhetnek fel a tárgyaló felek vállalatán belül, pl. a termelés és a kereskedelem vezetői között, vagy a fizetési feltételek tekintetében a vállalat felső vezetői körében.

A felsoroltakon túlmenően minden külső féllel megkezdett tárgyalás előtt a vállalkozáson belül számos további kérdést kell tisztázni, beleértve a felelősséget.

## *I = Információmenedzselés*

A célrendszer részletes meghatározása és az érdekütközések tisztázása után számos információra van szükség az eredményes tárgyalások lefolytatásához.

### *Milyen formában tudnak a döntéshozók egymással érintkezni?*

Nem magától értetődő, hogyan lehet a döntéshozókkal tárgyalni. Nagyon gyakran a témavezető és a vásárló vagy megbízottja áll kapcsolatban egymással, azonban sokmillió program esetében nem ők a döntéshozók. Tudni kell, ki valójában a döntéshozó, és ennek ismeretében meg kell teremteni annak feltételeit, hogy a tárgyalások egész folyamán közöttük szoros kapcsolat álljon fenn.

### *Milyen feltételeket támaszt a tárgyaló fél?*

Erre a kérdésre a tárgyaló felek gyakran nem fordítanak kellő figyelmet. A saját feltételrendszerüket a tárgyaló partnerükével azonosnak gondolják. Előfordul, hogy sem a témavezető, sem a döntéshozó nincs tisztában azzal, hogy a másik tárgyaló fél milyen felhatalmazással rendelkezik a végső döntés kialakítása terén. A kérdést a partnerrel tisztázni kell.

## *E = meggyőzés*

Érvelés, taktika, és ötletek révén megkönnyíthetők a nehéz tárgyalások. A tárgyaló partner meggyőzése érdekében meg kell ismerni az öt befolyásoló tényezőt, többek között a versenytársakat, a pénzügyi keretfeltételeket, a választási lehetőségeket, a külső és belső hatalmi szervezeteket, a környezetet, a tanácsadókat, az új műszaki megoldásokat. *Új távlatok feltárása, javaslatok megfogalmazása a befolyásolás legjobb eszköze lehet.*

*L = vezetés*

Jól megválasztott szerepmegosztás, szorosan szervezett csapatmunka, fontos előfeltétele a tárgyalásoknak. Nincs rosszabb annál, ha valamely nyilatkozatot a saját munkatársak keresztezik (kontrakarírozzák). Két egyszerű szabály megkönnyítheti a tárgyalásvezető helyzetét:

- ajánlatos a nyitott kérdéseket a tárgyalások megkezdése előtti tisztázni, például a tárgyalásokon a műszaki és a pénzügyi felelősök legyenek jelen, illetve távollétükben a tárgyalás folyamán legalább telefonon tudják a kapcsolatot tartani velük,
- általában előnyös, ha a tárgyalásvezető tevékenységét delegációjának tagjai nem korlátozzák, ennek feltétele, hogy ő minden kérdésben széles körű ismeretekkel rendelkezzen, ugyanis a később felmerülő információk jelentős hátrányt okozhatnak.

*T = taktika és stratégia*

Előzetesen meghatározott taktika és stratégia nélkül nem szabad tárgyalásokat elkezdeni. Ennek érdekében, többek között tisztázni kell, milyen magatartás fogadható el a tárgyalások megkezdésének első perceiben. A válasz sokféle lehet, például „várakozni és figyelni mi történik”, vagy „mindenki tegye, amit akar”, sőt, „harc a szerződésért”. De az egy csapatban ülők lehetőleg egyféleképpen gondolkodjanak ebben is. *Minél rendszerezettebb és jobban előkészített egy tárgyalás, annál nagyobb a valószínűsége a sikeres megegyezésnek.*

Az első kérdések egyike, hogy mi a tárgyalás célja és milyen taktika választható ennek elérése érdekében. Ennek meghatározása után további lépések megtétele indokolható. Nem mindig jár haszonnal a célokat rögtön követelmény formájában meghatározni. *Lehet ajándék az első gesztus.*

További kérdés, milyen magatartás követendő, ha a másik tárgyaló fél témavezetőjét leváltják, és az újonnan kinevezett becsmérli elődjét. Vagy, ha a tárgyalás kezdetén a nagyon magas beosztású felettes a tárgyalás folytatását saját hatáskörébe vonja. E kivételesnek tekinthető eseteken túlmenően, számos más probléma is felmerülhet, amelyek kellő előkészítéssel megoldhatók. Különösen a nagy vegyipari és hasonló léptékű beruházásoknál nem csupán hatalmas pénzekről folyik a tárgyalás, hanem emberek egzisztenciájáról is döntések születnek.

A jó előkészítést követően megkezdődik a tárgyalás, illetve nagyobb döntések előtt a tárgyalások hosszan elnyúló sorozata, amelyek *sikerének egyik legfontosabb eleme a jó tájékozottság, ami viszont jó stratégiai felkészültséget igényel.*

## **Először megérteni és aztán megértetni**

Közismert mondás, hogy aki kérdez, az irányít. A tárgyalások során azonban a kérdezés célja a másik fél megismerése, kezelése, és ennek feltétele az *empátia*, a

*megértés készségének kinyilvánítása.* A tárgyaló felek ezen tulajdonsága kulcsfontosságú a sikeres tárgyalás érdekében. Magyarzkodással nem szabad bizonytalanságnak teret engedni. A partnertől kapott kérdésre érdemes röviden és világosan válaszolni, amiből a saját álláspont egyértelművé válik.

A tárgyalások kritikus pillanataiban a partner olyan kérdésben követelhet választ, melynek háttérében még megválaszolatlan problémák húzódnak meg, ekkor hátra dőlve, mély lélegzetet kell venni, és várni, míg a másik fél mondanivalóját befejezi. Ennek eltelte után célszerű megkérdezni „megértem, hogy az 1., a 2. és a 3. pont, továbbá az A., a B, és a C bekezdés az Ön számára nagyon fontos; mielőtt azonban túl sok műszaki részletkérdésben kezdenék tárgyalni, szeretnék egy megértést tisztázó kérdést feltenni: a felvetett kérések közül melyik az alapvetően fontos az önök számára? Ezzel a kérdéssel ki lehet lépni a kérdés-felelet játékból (spirálból), és a partner jobban megérthetővé válik. Ezután három kérdés következhet, és a tárgyalás jól irányítottan és tárgyyszerűen folytatódhat. A partner álláspontjának megismerése szükséges, de nem egyedüli előfeltétel, további ismeretekre is szükség van.

## **Ki vagy kik a döntéshozók?**

Elengedhetetlen a döntéshozókat megismerni, és velük kapcsolatot teremteni. Egyszerűbb és kényelmesebb a program vezető szakemberével tárgyalni, azonban nem biztos, hogy ő a döntéshozó. Márpedig hosszú és nehéz tárgyalások előtt a döntéshozók megismerésével későbbi gondok megelőzhetők. Amennyiben ez a kérdés a tárgyalások kezdetekor megnyugtatóan nem tisztázható, később kikényszeríthető, mondván, hogy olyan előrehaladás történt, amely már a végső befejezés reményével kecsegtet, ezért az eddigi eredményeket, esetleg felmerülő további problémákat indokolt most már a legfőbb döntéshozó elé terjeszteni.

*Többletkövetelményeket csak ellentételezéssel szabad elfogadni.*

Előfordul, hogy a tárgyalások során a másik fél új követeléssel lép fel. Ekkor áll elő a „ha-akkor” helyzet. Ebben az esetben feltétlenül indokolt a partner legfelsőbb döntéshozóját bevonni a tárgyalásokba, és ellentételezést kezdeményezni.

Nem zárható ki, hogy a témavezető a tárgyalások megszakítására kényszerül. Mielőtt ezt megteszi, érdemes végiggondolnia a következő kérdéseket:

- Mennyire fontos az üzlet szempontjából, hogy a partner döntéshozójával kapcsolatba lépjen?
- Milyen gyakran fordul elő, hogy a saját vállalati tervek a döntéshozóval való kapcsolat hiánya miatt hiúsulnak meg?
- Milyen gyakran fordul elő, hogy a partnerétől a tárgyalás után azt hallja, hogy valaki náluk egy másik megoldás mellett döntött, ezért nem veszik figyelembe az ajánlatát, amely amúgy is drága volt?

Ha a témavezető számára fontos ugyan a kapcsolatfelvétel a döntéshozóval, akkor is választhat, hogy kikényszeríti ezt, vagy inkább marad az ajánlattevők egyike. A „ha-akkor” helyzet akkor használható ki előnyösen, ha a témavezető a megvalósítandó

program minden részletét jól ismeri, és tudja, hogy a tervezés során milyen módosító indítványt fogadhat el, illetve ezért milyen ellentételezést kér. Vagyis nagyon fontos a tárgyalásokra alaposan felkészülni.

*A tárgyaláson felmerülő problémák megoldását segíthetik a jól rendszerezett kérdések.*

A problémák felmerülése során felvetődik a kérdés, milyen hatással lehet annak megoldása az ellenfél döntéshozójára, milyen hasznot húzhat a felkínált megoldás elfogadása esetében. A fennálló feszültség feloldására alkalmas az ún. ” **SPAIN** ” recept.

S = Situation: milyen a tárgyalások helyzete?

P = Problem: mi a tényleges probléma?

A = Auswirkungen: milyen kihatása lehet, ha nem oldják meg?

I = Initiativen: milyen már ismert kezdeményezésekkel lehet a problémát megoldani?

N = Nutzen: milyen haszonnal kell a megoldásnak járnia?

Különös figyelmet érdemel, hogy a kérdés összhangban legyen a vitatott feladattal, a megoldás érdekében korábban tett kezdeményezésekkel és az elérendő haszonnal. Továbbá: milyen következményekkel járna, ha felmerül a szóban forgó vitatott feladat megghiúsulása. Ebben az esetben további, szakkérdésekben döntésre jogosultak bevonásának kényszere merülhet fel. Például pénzügyi, biztonságtechnikai, termelés-irányító szakemberek hívhatók meg a végső döntés kialakítása érdekében.

## **Az érzelmi állapot kontroll alatt tartása**

Fontos tárgyalások esetében további okok idézhetnek elő bizonytalan helyzetet. *A tárgyaló felek* számos formában manipulálhatják a tárgyalást. Függetlenül tartanak jelentéktelen kérdéseket, mialatt fontos megbeszélendőket, sűrű bocsánatkérések közepette ismételtetnek. Vagy szakadatlan félbeszakításokkal, illetve az összefüggések leplezésére téves információkkal, sőt az ellenfél tagjainak megvádolásával, sértegetésével törlik meg a tárgyalások menetét

*Olyan, a tárgyaló félhez nem tartozó személy vagy személyek, akik célzatosan hamis információk, vagy a célok nem kellő ismeretében okozói a másik fél emocionális bizonytalanságának kialakulásában. Egyik oldalon a követelések tisztázása, másik oldalon a többletigények világos ismertetése a legjobb gyógyszer.*

*A tárgyalásvezető maga, akit nyomaszt a bizonyítani akarás. Bizonytalansága a kitűzött feladat elvégzéséhez való alkalmasság és felkészültsége tekintetében. Belső konfliktus a feladat elvégzése és a személyes sorsának esetleges ellentmondása terén. Gondjai merülhetnek fel a tárgyaló partnerrel való tárgyalás során, mivel kételyei vannak az elérhető eredmények optimumát illetően, illetve az a körülmény, hogy még mindig nincs kapcsolata a végső döntéshozóval, és ez bizonytalanságot okoz.*

## **Felismerés, határozottság és tevékeny magatartás**

Az előzőek ismeretében elengedhetetlen azoknak a magatartásoknak, *manipulációs technikáknak megismerése*, amelyek célja az emocionális feszültségek fokozása, a

tárgyalási környezet feltételeinek megnehezítése, a normális körülmények közötti logikus gondolkodás megzavarása, és a tárgyaló partner magatartásának megzavarása.

Minden manipulációs technika kivédésére rendelkezésre állnak megfelelő válaszok, amelyek hatását ismerni kell. A fel nem ismert manipulációs technikára nem lehet megfelelő válasz adni. Ennél fogva csak a saját érzéseinek tudatában képesek a tárgyaló felek a támadásokat elhárítani. *Saját tapasztalatok és a tárgyalás során az ellenfél magatartásáról szerzett ismeretek révén felismerhető, melyek azok a személyiségjelek, amelyek támadási lehetőségeket tárnak fel.* De fontos tudnia, hogy saját magának milyen korlátai vannak, például könnyen befolyásolható-e a környezet hatására, vagy engedi a gyakori témaváltást. Az önbizalom, a tudatosság, a rugalmasság és a kreativitás lehetőséget kínál, hogy a manipulációkra a reagálás eredményes legyen, és hogy a gyorsan változó feltételekhez kielégítő legyen az alkalmazkodás.

Észreveszi-e Ön, ha időzavarba kerül, vagy hogy partnere nem fordít kellő figyelmet az Ön kijelentéseire? Felteszi-e önmagának a kérdést, vajon milyen hibát követett el? Megérzi-e, hogy szorult helyzetbe került, mert partnere az Ön kijelentéseit nem mérlegeli, hanem kiforgatva visszadobja? Jól megfigyeli, hogy mi történik a tárgyalóasztal mellett? Képes-e követni a változásokat, és mi ennek a következménye a tárgyalás eredményességére? *A legkisebb észrevételek is pénzt érnek.*

Amennyiben az Ön vállalata vagy Ön a partnerével egyszer már tárgyalt, nézzen utána, milyen tapasztalatok állnak rendelkezésre, azokból milyen következtetések vonhatók le a tárgyalások végeredményére.

A hatástalanítás érdekében, ha egyszer a manipulációt felismerték, nem szükséges azonnal támadni. Néha érdemes a tárgyaló partnert abban a hitben ringatni, hogy taktikája látszólag hatékony, majd saját eszközeivel meglepni. Pl.

- amikor a tárgyalás során kényelmetlenül érzi magát, szakítson időt arra, hogy a manipuláció hatását mérlegelje,
- fontos, hogy visszanyerje a téma teljes áttekintését, ismerje fel, mi történt, és a lehetséges következményeket képes legyen megbecsülni,
- ráadásul először arról beszéljen, hogy a módszert ismeri, és ezt követően részletesen bírálja a felvetés tartalmát.
- legyen önbizalma, de ne tűnjön elbizakodottnak; Ön a tárgyalás vezetője és az ellenfele is akar Öntől valamit, különben nem ülnének egy asztalnál,
- beszéljen inkább kevesebbet, figyelmesen hallgassa ellenfelét és kérdezzen,
- szabjon határokat, de ne legyen sértő, a tárgyalások során néha elengedhetetlen világosan kifejezésre juttatni, meddig ér türelme.

A manipulációs technika alkalmazásánál a hosszan tartó hatások felismerése a sikeres elhárítás fontos feltétele. A következőben két manipulációs példát ismertetünk.

Gyakran alkalmazzák a „good guy – bad guy” (jó ember – rossz ember) taktikát, amely tartósabban képes hatását kifejteni, sem mint azt általában gondolják. Sokszor akkor is tovább működik, amikor megváltozik a tárgyalási környezet, és a résztvevő személyek is kicserélődnek. A hosszan tartó hatást, amely végül, mint egy bumeráng sújt vissza, gyakran bizalmatlanság, visszatartott információk és a határidők elcsúszása váltja ki.

A másik módszer, ha a megrendelő felszólítja a szállítót: ha nem tud jobb ajánlatot tenni, akkor megszakítom a tárgyalást! „Ez a fenyegetés” inkább az illető hiányzó készségeire utal kezdeményezés vagy cselekvés tekintetében. Az illető fenyegetésével jelentősen szűkítheti saját tárgyalási játékerét és gyakorlott tárgyalópartnerének kezére játszik. Mindegy, hogy mit tesz, *fenyegetni csak olyan dolgokkal szabad, amelyeket kész és képes érvényre juttatni, és mellette ki tud tartani*. Hogy felettesének ezzel egyet kell értenie, az magától értetődik. Egyéni tekintélyének semmi nem árthat többet, mint egy tárgyalást nagy csinnadrattával elhagyni és három nappal később újra összehívni, amikor az végül is továbbfolytatódik.

A csak vázlatosan ismertett tárgyalási stratégiákból is kitűnik, hogy nagyon sok összetevője van a sikeres tárgyalásoknak, amelyekre érdemes odafigyelni, sőt tanulni, gyakorolni a sikeres tárgyalásvezetést vagy akár az azon való részvételt.

Összeállította: Dr. Szabó Ferenc

Bothe, J.: Strategie statt Zugzwang. Teil 1. Aussergewöhnlicher Preisdruck erfordert neue Verhandlungsstrategien. = Plastverarbeiter, 58. k. 6. sz. 2007. p. 90–91.

Bothe, J.: Strategie statt Zugzwang. Teil 2. Neue Verhandlungsstrategien – Die Kunst der Kommunikation. = Plastverarbeiter, 58. k. 7. sz. 2007. p. 74–75.

Bothe, J.: Strategie statt Zugzwang. Teil 3. Emotionale Kontrolle oder die Macht der Manipulation. = Plastverarbeiter, 58. k. 8. sz. 2007. p. 90–91.

## Röviden...

### Brávó Inno-Comp Kft!

A bristoli Applied Marketing Information (AMI) legújabb, az európai független kompaundáló cégekről szóló tanulmányában a tiszaujvárosi Inno-Comp Kft-t az előkelő 6. helyre sorolja a kompaundok mennyisége alapján. 2007-ben több mint 5,5 millió tonna műanyag kompaundot állítottak elő, amely mennyiség csak az elsődleges (nem újrafeldolgozott) alapanyagokból gyártott keverékeket tartalmazza. Ebből 2,2 millió tonna volt a színes kompaundok mennyisége. A színes kompaundokat egyébként egyre inkább az egyéb hatásokat (UV-stabilizálás, égésgátlás, szálerősítés, stb.) is biztosító mesterkeverékek helyettesítik. A poliolefin és a műszaki műanyagok kompaundjai egyenként 1,7 millió tonnát tesznek ki, és általában többkomponensű mesterkeverék formájában használják fel őket. Az utóbbi öt évben az igények átlagosan 5%-kal növekedtek évente. Ennek a fejlődésnek a motorja az autóipar és a készülékek gyártása volt. A piacvezető kompaundáló cég a **Ravago** (Belgium), amelynek kapacitása 100 ezer tonnával meghaladja a második legnagyobb kompaundáló, az olasz **MPB** teljesítményét. A harmadik, negyedik és hetedik helyen fő székhelyüket tekintve németországi cégek találhatóak, sorrendben a **Polymer Chemie**, az **A. Schulman** és az **Albis Plastic**.

Farbcompounds dominieren. = K-Zeitung, 39. k. 5. sz. 2008. p. 1.

O. S.

## A töltőanyagok piaca

A német **Ceresana** marketingcég az egész világ töltőanyagpiacát elemző marketingtanulmányt állított össze. Ma a világon 50 millió tonna töltőanyagot használnak fel, mintegy 25 milliárd EUR értékben. 2016-ig évi 3%-os növekedést feltételezve, ez a mennyiség 74 millió tonnára fog nőni. A töltőanyag-felhasználás, hasonlóan a műanyag-felhasználáshoz, az ázsiai országokban, elsősorban Kínában és Indiában növekszik erőteljesen. Ázsia piaci részesedése jelenleg 36%, amely 2016-ra 44%-ra emelkedik, Európa és Észak-Amerika rovására, habár ez utóbbi területeken is lesz kismértékű piacbővülés.

A kétkötetes tanulmányban részletesen ismertetik a töltőanyagok tulajdonságait, alkalmazási területeit, a hétszázat meghaladó számú töltőanyaggyártó cég adatait. Különösen az utóbbi adathalmaz értékes, hiszen akár a felhasználó, akár a feldolgozó a gazdag töltőanyag-kínálatot eddig nehezen tudta összehasonlítani.

GAK, 60. k. 10. sz. 2007. p. 676.

O. S.

---

---

## A műfűgyártók optimisták

Az európai műfűgyártás 85%-át adó 15 cég (beleértve a szálgyártókat is) 2007 szeptemberében megalapította szervezetét. Céljuk a termékeik népszerűsítése, hogy még jobban kihasználják a termékeik iránt mutatkozó érdeklődést, elősegítsék a piacbővülést. Ma már számos termék áll a felhasználók rendelkezésére, amelyek figyelembe veszik az adott sportág, a futball, a tenisz, a golf, a gyephoki és más sportágak igényeit. Újdonság, hogy *tájrendezés céljára* is egyre gyakrabban igénybe veszik a műfű borítást. Az új szervezet az **ESTO (European Syntetic Turf Organisation)** együtt kíván működni a Poliolefintextilek Európai Egyesületével (**European Association for Textile Polyolefins**) és a műfű felhasználásban érdekelt más cégekkel, az építésztervezőkkel, beruházókkal, végfelhasználókkal és a minősítő intézetekkel.

A műfüvek európai forgalma eléri az 1 milliárd EUR-t és dinamikusan növekszik.

[www.eu-syntheticturf.org](http://www.eu-syntheticturf.org)

O. S.