

# Üzleti tárgyalások

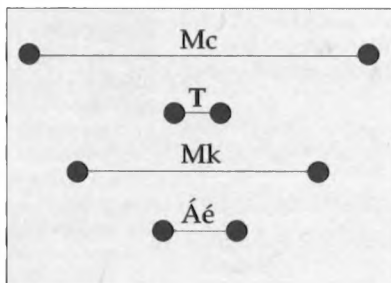
A szerző „Így tárgyalok üzletről” címmel könyvet írt, melyet a Gondverő Könyvkiadó jelentetett meg. Egyedi megoldás, de miért ne élénk vele: „önkritikát” közlünk (– a szerk.).

„A tárgyalás formális megbeszélés, amelyet azzal a céllal folytatnak, hogy minden résztvevő számára elfogadható megegyezésre jussanak.” Az értelmező szótárakban ilyen és ehhez hasonló meghatározások találhatók, amelyek lényegében megegyeznek azzal, amit a hétköznapi életben tárgyalás alatt értünk. A meghatározás hiányosságai akkor tűnnek szembe, amikor a problémakör kérdéseit, a felkészülés szempontjait rendszerezni kívánjuk. Utóbbira pedig szükségünk van ahhoz, hogy tárgyalásaink során a tudatosan alkalmazott elemek súlyát növelhessük az egyébként elkerülhetetlen rögtönzésekben is.

A magyarországi üzletkötés mikéntjéről beszélve aligha téved nagyot az, aki a gyakorlat formálta spontán érvelés, ráérzés jelenlegi túlsúlyáról beszél. Tegyük hozzá, hogy az ilyenén megfogalmazás a valóságnál kevésbé rossz helyzetet sejtet; a ráérzések talajává a tapasztalatot teszi, miáltal ez utóbbi esetleges hibáinak elemzéséről eleve lemond. A helyzetet tovább rontja, hogy – tárgyalási szakirodalom tekintetében – a könyvpiacot külföldi szerzők magyarra fordított munkái uralják, melyek tartalmazznak ugyan néhány átvehető megoldást, de más szellemű társadalmakban felnőtt, más tárgyalási feltételekhez edződött üzletembereknek szánták tanácsaikát, így azok többsége Magyarországon aligha alkalmazható. Amíg a nyugati technológiai, ügyviteli, szervezési stb. megoldások pontos átvétele a legtöbb esetben hatékonyak bizonyul, addig a tudatos tárgyalási magatartásra nincs könnyen átvehető receptünk.

Megítélésem szerint a tárgyalás, illetve annak fortélyai problematikáját átfogóan közelítő külföldi szerzők nem fordítottak kellő figyelmet arra, hogy mi tekintendő a tudatos felkészülést célzó elemzés tárgyának. Ha ezt a kérdést közelebbről megvizsgáljuk, akkor néhány következtetés önként adódik.

Az egyszerűség kedvéért tételezzük fel, hogy egy cipész egy pár lábbelit ad el a kereskedőnek, aki azt saját boltjában értékesíti. Ha a mester a bőrt ajándékba kapta, a kereskedőnek pedig önkiszolgáló rendszerű boltja van, akkor a fentiek a következőképpen ábrázolhatók:



- ahol Mc a cipésmester által végzett munka,
- Mk a kereskedő által végzett munka,
- T a kettejük között lezajlott tárgyalás,
- Áé pedig az áru értékesülése, az ellenérték realizálása.

Első pillantásra több lehetséges válasz kínálkozik arra a kérdésre, hogy mit tekintünk elemzésünk tárgyának. Ha kizárólag a T-vel jelzett fázist, akkor az elemző munka azokat a mozzanatokat veheti szemügyre, amelyek a partnerek találkozásától, bemutatkozásától az egyezséget megpecsételő kézfogásig következnek. Ilyenek például a megjelenés, a kézfogás, a bevezető beszélgetés, az ajánlattétel, a stílus, a

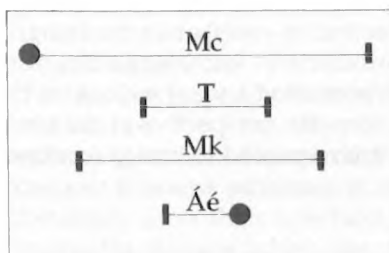
kompromisszum, a megbeszélés eredményeinek összesítése, a tárgyalás lezárása.

Ennek a megközelítésnek – némely pozitívumok mellett – több hátránya is van. Csak a rögtönzésekhez adhat szempontokat, a felkészüléshez nem, vagyis akkor is rögtönözni kényszerít, ha az kellő előzetes munkával elkerülhető lenne. A többi fázis vizsgálata híján az áralkut pusztá akaratú lehetőségként kell kezelje, miáltal kénytelen a világot becsületes emberekre és hazugokra osztani. Vagyis fair playt tételez fel mindkét fél részéről – s így elveszíti életközelségét –, vagy átengedi az ügyeskedés lehetőségét a másik félnek, s ezzel defenzívába kényszerít minket. Elvárja az úriember magatartását az olvasótól, miközben igyekszik őt felkészíteni a partner fortélyainak elhárítására. Ez passzív alapállást jelent, amely a világon mindenütt vonzza a vereséget!

E problémák egy részét küszöbölik ki azok, akik az Mc és T szakaszokat együttesen teszik elemzés tárgyává. Ez a felismerés a marketing szemléletben implicite már benne van, a nyugati szerzők mégsem teszik explicitté. Napjainkra magától értetődik, hogy már a gyártás előkészítésének szakaszát is érdemes az értékesítés szempontjaira figyelemmel megszervezni. Ezek között azonban – s ez eddig jórészt kimondatlan maradt – szerepelniük kellene olyan mozzanatoknak, amelyek az üzletkötő számára nagyobb mozgásteret biztosítanak a tárgyalás során. Más szavakkal: már az Mc szakaszban elébe kell menni a tárgyalási taktikák, helyzetek, technikák alkalmazásának, mert a lehetőségek egy része csupán ez esetben érvényesíthető. Itt részben az olyan technikai megoldásokra gondolhatunk, amelyek nagyobb rugalmasságot biztosítanak az áralku során, részben pe-

dig az olyan előnyökre, amelyek a partner (külföldiek esetén a céország és a partner), a kapcsolatfelvétel módja, az első találkozásra való felkészülés szempontjai, a javaslat ismertetése mikéntjének kiválasztásakor aknázhatók ki. A fair play kérdése azonban így nem oldható meg, vagyis megmarad a nem teljesen tisztességes magatartással szembeni védekező alapállás, továbbra is homályosak az áralku és értékelésének szempontjai.

Arra a meggyőződésre jutottam, hogy az elemzés tárgya a szakaszok összessége. Így:



A téma kétlépcsős vizsgálatokra a fenti sorrendet a részletes kifejtésben célszerű követni, az után, hogy megelőzte egy rövid, fordított sorrendű elemzés, melynek megállapításain alapul a részkérdések taglalása.

Bármely tárgyalófél akkor jár el helyesen, ha az Áé szakasz lehetőségeit mérlegeli először, s ezt kiegészíti az Mc és Mk szakaszok figyelembevételével. Más szavakkal: a tudatos tárgyaló kalkulál, vagy legalább becslést végez az áru majdani ellenértékét illetően. Abból indul ki, hogy ennek realizálásához az Mc és Mk munkák együttese szükséges. Tudatosítja magában, hogy a majdani árbevétel és az annak érdekében elvégzendő munkák előrevetülő képe alapján osztozania kell partnerével. Nemcsak azt ismeri fel, hogy az osztozás alku eredménye, de azt is, hogy az alkuban létrejött megegyezésnek – feltéve, hogy a felek egyike sem folyamodott nyílt hazugsághoz – csak a törvények szabnak korlátokat. Abban érdekelt, hogy az ő javára – vagyis partnere kárára –, olyan mértékben legyen egyenlőtlen az osztozás, hogy attól még az ügylet megvalósuljon. Mind az előzetes felkészülés során, mind magán a tárgyaláson kutatja tehát a lehetőségeket az egyenlőtlen oszto-

zásra. Abban a tudatban mentesíti magát és partnerét a fair play egyes szabályai alól, hogy az igazmondás és a hazugság között van legalább egy fokozat: a valótlant nem állító, de annak vízióját keltő sejtetés.

Meglehet, a tárgyalás problémakörének ilyen megközelítése nem teljesen új. Én magam többször is hallottam hazai tárgyalók egymás közti megbeszélései során olyan megjegyzéseket, mint például: „Azt már nem! Maga ezzel túl jól járna!” E megjegyzés nem annyira szakszerűtlen, mint amennyire felesleges és otromba. Tanácsos ugyanis – s ez áll egyfelől – mérlegelni azon előnyök várható nagyságát, amelyeket a partner számára az ügylet megvalósulása jelenthet. Másfelől viszont ajánlatuknak sejtetnie kell egy olyan osztozás lehetőségét, amelynek révén partnerünk velünk együttműködve tudja a legjobban kihasználni lehetőségeit. Ilyenformán – legyen bármennyire is ez a célunk – az egyenlőtlen osztozás helyett a partner egyre nagyobb haszonhoz segítése fogalmazódik meg.

Az egyenlőtlen osztozás és a sejtetés tehát összefüggnek egymással. Úgy is mondhatjuk, hogy egyenlő osztozás csak véletlenszerűen áll elő, a sejtetés pedig a tárgyalás minden mozzanatában jelen lehet mindkét fél részéről. Ennek szem előtt tartásával vehető fel tudatos tárgyalási alapállás. Két kulcsszó van tehát: az osztozás és a sejtetés. A gyakorlott tárgyalók fülének talán mindkettő triviálisnak hangzik, de meggyőződésem, hogy kevesen gondolták át e dolgot kellő mélységig. Erre mutatnak azok a – mind a vállalkozói szférában, mind a közélet területén gyakorta tapasztalható – súlyos érvelési hibák, amelyek elkövetői rontják saját osztozási esélyeiket.

Tudatos tárgyaló előre átgondolt szempontok alapján keresi a konkrét választ arra a kérdésre, hogy mivel, milyen módon lehet az éppen aktuális tárgyaláson a leghatasosabban sejtetni. A tévedés kockázata annál kisebb, minél jobban ismerjük a partner habitusát. Ennek hiányában érdemes tanulmányozni az ő lakhelyén, külföldiek esetében a partner országában mértékadó magatartási, üzleti szokásokat. Ha ezekről sincs

megfelelő ismeretünk, akkor tanácsos több-kevesebb hasonlást sejtetni a világpolgár üzletember normáival. Utóbbi mentalitása – melyet az iparilag legfejlettebb országok üzleti világa alakított – mind nagyobb teret nyer, egyre többen fogadják el mintának, hovatovább a nemzetközi minta rangjára emelkedik.

Az osztozást nemcsak a majdani bevétel, hanem az Mc és Mk együttese kapcsán is érdemes figyelembe venni. E tekintetben az osztozás a ki mit végezzen ezek közül kérdéshez kötődik. Még a különböző, nem tartósan együttműködő vállalatok vezetői is meg kell egyezzenek például arról, ki meddig felelős az áru épségéért, kiknek kell beszereznie az engedélyeket, ki biztosítja a tárolást, raktározást stb. A feladatokon való osztozás vizsgálata teszi lehetővé, hogy a tárgyalásokra alkalmazott szempontok szerint elemezzük a hosszabb távon együttműködő cégek, valamint a vállalatok egyes részlegei, osztályai közötti munkamegosztást, annak aktualizálását, ami – mint ismeretes – minden működési szabályzat és technológiai meghatározottság mellett is sok esetben sejtetés során kidolgozott alku tárgya.

Ezek a problémák nemzetközi tárgyalások során a nyelvi nehézségekkel is súlyosbodnak. Hiába szerveznek a döntéshozók, menedzserek, szakértők számára intenzív nyelvtanfolyamokat: ha nem tisztázott a különbség a hazugság, a föllentés és a sejtetés között, akkor a sejtetést lehetővé tevő szavak, kifejezések, nyelvtani szerkezetek nem kerülhetnek tudatosan a tananyagba.

Mindezek okán „Így tárgyalok üzletről” címmel könyvet írtam. A megfontolt, körültekintő olvasók elvárásait céloztam, azokét, akik nem néhány lapos „mesterrecept” egy-két óra alatti átfutásától várják tárgyalási felkészültségük javulását. Azoknak írtam, akik tudják, hogy az ebbe fektetett idő rövidesen és sokszorosan megtérül. Elébe kívántam menni azok igényének, aki időzavarral küzdve csupán egy hétvégét tudnak szakítani e témára. Tömörségre törekedve korlátozni kellett még az egyes gondolatok megvilágítását célzó konkrét példák számát is.