

Miskolci  
Marketing  
Műhely

Dankó László

# Tárgyalástechnika

Miskolci Egyetem Marketing Intézet

Dr. Dankó László Ph.D. CSc

# **Tárgyalástechnika**

a nappali és levelező tagozatos közgazdász és posztgraduális hallgatók számára

**MISKOLC, 2004**

Írta és szerkesztette:  
Dr. Dankó László Ph.D. CSc.  
tanszékvezető, egyetemi docens

Lektorálta:  
Juhász István ügyvezető igazgató

Szövegszerkesztés:  
Bindász Angelika



Kiadja:  
a Pro Marketing Miskolc Egyesület  
Felelős kiadó: Szántó Ákos elnök

Nyomdai munka:



## TARTALOMJEGYZÉK

<b>BEVEZETÉS.....</b>	<b>5</b>
<b>1. RÉSZ: AZ ÜZLETI TÁRGYALÁS MEGALAPOZÁSA.....</b>	<b>7</b>
<b>1. fejezet: A kommunikáció folyamata és formái .....</b>	<b>7</b>
1.1. A kommunikáció és tárgyalástechnika összefüggései .....	7
1.2. Verbális-nonverbális kommunikáció .....	11
1.3. Szóbeli kommunikáció.....	21
1.4. Az írásbeli kommunikáció .....	28
<b>2. fejezet: Kultúrák közötti kommunikáció.....</b>	<b>35</b>
2.1. A nyelvi alapú kommunikáció szövegkörnyezete .....	35
2.2. Nem-verbális kommunikáció .....	41
2.3. Az interkulturális kommunikáció problémái .....	44
2.4. Hatékony kommunikáció a nemzetközi üzletben .....	47
<b>3. fejezet: Személyes kapcsolatok emberi tényezői .....</b>	<b>53</b>
3.1. A hatékony viselkedés .....	53
3.2. A jó tárgyalók jellemző tulajdonságai .....	56
3.3. A nyerő tárgyalók személyiségjegyei .....	67
<b>4. fejezet: A protokoll alapjai .....</b>	<b>71</b>
4.1. A tárgyaló viselkedésének protokolláris szabályai .....	71
4.2. A társadalmi érintkezés formái és szabályai .....	77
4.3. Vendéglátás.....	86
<b>II. RÉSZ: TÁRGYALÁSI STRATÉGIA ÉS TAKTIKA .....</b>	<b>97</b>
<b>5. fejezet: Az üzleti tárgyalás .....</b>	<b>97</b>
5.1. A tárgyalás értelmezése .....	97
5.2. Tárgyalási konfliktushelyzet.....	100
5.3. Tárgyalási lehetőségek.....	103
<b>6. fejezet: Tárgyalási stratégiák.....</b>	<b>107</b>
6.1. Stratégiai alternatívák .....	107
6.2. Stratégiaválasztás .....	111
6.3. A tárgyalófél stratégiájának befolyásolása .....	113
6.4. A stratégia végrehajtása .....	116

<b>7. fejezet: A nyolcfázisú tárgyalási modell.....</b>	<b>119</b>
7.1. Az előkészület .....	119
7.2. Az interakció .....	124
7.3. Utógondozás .....	133
<b>8. fejezet: Tárgyalási módszerek és technikák.....</b>	<b>135</b>
8.1. Tárgyalási taktika .....	135
8.2. Tárgyalási módszerek .....	139
8.3. Tárgyalási technikák.....	145
<b>9. fejezet: Nemzetközi üzleti tárgyalások .....</b>	<b>149</b>
9.1. A nemzetközi üzleti tárgyalások befolyásoló tényezői .....	149
9.2. Multilaterális tárgyalások .....	151
9.3. Tárgyalás más nemzetiségűekkel .....	154
<b>III. RÉSZ: SZEMÉLYES ÉRTÉKESÍTÉS .....</b>	<b>163</b>
<b>10. fejezet: A személyes eladás megtervezése és technikája .....</b>	<b>163</b>
10.1. A személyes eladás megtervezése .....	163
10.2. A személyes eladás technikája .....	172
10.3. Javaslatok az eladástechnika javításához .....	184
<b>11. fejezet: A személyes értékesítés folyamata.....</b>	<b>191</b>
11.1. Az eladói foglalkozás .....	191
11.2. Hogyan tehetünk jó benyomást? .....	193
11.3. Eladáspszichológia .....	195
11.4. A vevő megszerzése .....	196
11.5. Az eladási folyamat .....	197
11.6. Kifogások kezelése.....	202
11.7. Látogatás utáni teendők.....	204
<b>12. fejezet: Üzletkötés a nemzetközi kereskedelemben.....</b>	<b>207</b>
12.1. Üzletkötői feladatok a nemzetközi adásvételben .....	208
12.2. Üzletkötés a különleges áruügyleteknél .....	215
12.3. A különleges ügyletek üzletkötői feladatai .....	218
Összefoglaló kérdések.....	220
Felhasznált és ajánlott irodalom .....	221

*„Amit nem akarsz  
magadnak,  
ne cselekedd másnak.”  
Biblia, Tob.4,15.*

## BEVEZETÉS

Minden ember alapvetően sikerorientált, még ha különbözőek is vagyunk annak megítélésében, hogy milyen elérendő célokat tűzünk ki magunk elé és azokat milyen eszközökkel, módszerekkel kívánjuk realizálni.

Ahhoz, hogy képesek legyünk érvényesíteni akaratunkat, megnyerni másokat elképzeléseinknek, helytállni akár ellenséges környezetben is ismernünk kell az emberekkel való célirányos bánásmód játékszabályait, és tudnunk kell ezeket eredményesen alkalmazni.

A **Tárgyalástechnika** című tárgy célja éppen ennek a szerteágazó ismeretanyagnak a tanulmányozása az üzleti élet keretein belül, a hazai és nemzetközi értékesítés problémakörére fókuszálva.

A tárgy programjának összeállításánál figyelembe vettük hallgatóink előképzettségét (Kommunikáció, Marketing, stb.), ezért azokra építve határoztuk meg tananyagunk hármass szerkezetét:

Az első részben az üzleti tárgyalást megalapozó kommunikációs, interkulturális, emberi és környezeti feltételeket elemezzük, külön gondot fordítva a protokoll alapjainak áttekintésére is.

A jegyzet második része a tárgyalási stratégiák és taktikák témakörét taglalja. Azonosítjuk az üzleti tárgyalást, bemutatjuk a tárgyalási stratégia kialakításának folyamatát, foglalkozunk a tárgyalási módszerekkel és technikákkal, a nemzetközi tárgyalás sajátosságaival.

A harmadik részben a személyes értékesítés megtervezését, folyamatait és technikáját vizsgáljuk, itt is kitérve a nemzetközi kereskedelem üzletkötési problémáira.

A Tárgyalástechnika jelen tananyagának összeállításával célunk az, hogy a tárgyat felvevő hallgatók számára a téma rendkívül gazdag szakirodalmát felhasználva és saját tapasztalatainkra támaszkodva egy jól áttekinthető, könnyen elsajátítható, olvasmányos jegyzetet kínáljunk, mely a kollokviumi kötelezettség teljesítésén túl reményeink szerint a gyakorlati életben is haszonnal forgatható.

Reméljük, hogy a graduális és postgraduális hallgatóink a foglalkozások és a jegyzet alapján elsajátítván a tárgyalásról tanultakat, munkahelyi feladataikon túl a hétköznapi életben is hasznosítani tudják majd azokat, s ha csak szerény mértékben is, de hozzásegíthetjük Önöket ahhoz, hogy morálisan elfogadható módon és sikerrel megvalósíthassák elképzeléseiket, terveiket.

*Miskolc, 2004. január*

Dankó László

## **1. RÉSZ AZ ÜZLETI TÁRGYALÁS MEGALAPOZÁSA**

A sikeres és eredményes tárgyalás – hasonlóan más üzleti tevékenységekhez – csak kellő előkészítés, megalapozás után valósítható meg. Üzletemberként fel kell készülnünk a személyes találkozásra, a kommunikációra, amelyet alkalmanként interkulturális környezetben valósítunk meg, képeznünk kell önmagunkat, hogy nyerő tárgyalóvá válhassunk, s ehhez még protokolláris ismereteket is alkalmaznunk kell.

### **1. fejezet A kommunikáció folyamata és formái**

A kommunikáció tárgyalástechnikai összefüggéseinek, formáinak áttekintése révén célirányosabbá tudjuk formálni verbális és nonverbális üzeneteinket, azok tudatos alkalmazása javíthatja tárgyalási taktikánkat.

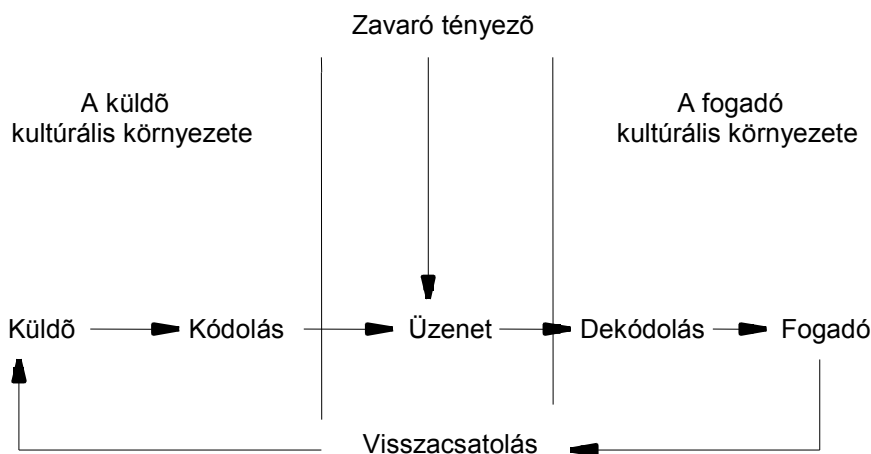
#### **1.1. A kommunikáció és tárgyalástechnika összefüggései**

A sikeresség feltétele a mindennapi életben, de a szakmai, üzleti tevékenységünk során is, hogy helyes és hatékony kommunikációt folytassunk.

A társadalmi kommunikációelmélet szerint a kommunikáció a társadalmi érintkezés specifikus formája, melynek lényege az emberek társadalmi viselkedésében és társadalmi kapcsolataiban létrejövő jelentésközlésből áll. [1]

A kommunikációs folyamat elemei: legalább két kommunikáló, a leadott jelek, a fogadott jelek, és a jelek „zajsűrője”. Ezeket, illetve az egész folyamatot kommunikációs csatornának nevezzük. (1.sz. ábra).





**1.sz. ábra: A kommunikáció folyamata**

A folyamat kezdeményezője a jeladó, aki a gondolatai kifejezéseként kimondott, vagy leírt jeleket juttatja el a kommunikációs folyamatban a jelfogó személyhez. Lényeges, hogy a folyamatot elindítóként mennyire sikerül gondolataink egzaktságát egyértelmű verbális és nem verbális üzenetté, jellé formálnunk. Ha ezt megtesszük, a jelzés elindul a kommunikációs csatornában, ahol egy képzeletbeli szűrőn halad át, mely megváltoztathatja, módosíthatja azt, s ezért a jelfogadó nem azt, vagy nem úgy érti, ahogyan mi szeretnénk volna.

A kommunikáció menetét tehát „zajok” zavarhatják, téríthetik el. Ez a zaj eredhet az eltérő előképzettségünkből, mentalitásunkból, vagy a kultúránk részeként értelmezhető nyelvhasználatunkból is.

Éppen ezért a kommunikációban az a feladatunk, hogy a másik fél a lehető legpontosabban azt hallja, értse, olvassa, amit a szándékunkban volt üzeni. Ehhez esetenként nekünk is további kiegészítő jelzéseket kell küldenünk, törekedni kell a „zajszint” csökkentésére, hogy elérjük a szándékolt és ténylegesen értelmezett üzenet valóságtartalmának lehető legteljesebb egybeesését.

Elfogadhatónak látszik az a megállapítás, miszerint, ha a mindennapi életben ilyen zavaros lehet az információáramlás, akkor mennyivel bonyolultabb ez az üzleti, különösen pedig a nemzetközi üzleti életben, ahol esetleg nem csupán véletlenszerű zajok, de szándékos zavarás, megtévesztés is előfordulhat.

A kommunikációs alapjelenség lényege tehát az, amelyben egy személy egy másik ember felé olyan jelzést bocsát ki, ami őt eléri, benne „dekódolásra” kerül, vagyis valamilyen reakciót vált ki. A kapott jelzések értelmezése, dekódolása olyan emberi reakció, aminek esetleg nincsenek rögtön látható, megfigyelhető viselkedésválasz jellegű elemei.

Az emberi kommunikáció alaptételeit 1967-ben az amerikai Palo Alto-i iskola kutatói a következő öt pontban foglalták össze. [2]:

- **Nem lehet nem kommunikálni.** Azaz az ember minden megnyilvánulása üzenet, kommunikáció. Így az is, ha éppen hallgat az illető, mert nem akar a másikkal szólni.
- **A kommunikáció többszintű és többszintű.** A több csatorna a két fő csatorna – a verbális (nyelvi) és a nem verbális (nem nyelvi) – meglétét jelenti. A többszintűség a tartalomra és a viszony meghatározásra utal. A tartalom a közlés szintjét jelenti, vagyis azt, amit mondunk, megfogalmazzunk a kommunikációban.  
A viszony szint pedig meghatározza, minősíti az előző, tartalmi szintet, azaz megmutatja, hogyan kell értenünk az elhangzott üzenetet (pl. parancsnak, sürgetésnek). A viszony meghatározásában fontos szerepe lehet a nem verbális jeleknek.
- **A kommunikáció a részt vevő felek között körkörös (cirkulárisan) zajlik.** Ez azt jelenti, hogy a kommunikációban részt vevőknek az üzenetekhez és egymáshoz való viszonyát maga a kommunikáció alakítja. Tehát hiába képzelünk el előre egy üzleti tárgyalást, hiába játszunk le magunkban annak egész menetét, a valóságban biztos, hogy nem úgy fog történni, ugyanis a tárgyalás menetét a másik fél is meghatározza, befolyásolja. A kommunikáció folyamatának körkörösét a kommunikáció tagoltsága, a közbeponozása (interpunkciója) biztosítja, vagyis az a tény, hogy a kommunikáló felek szerepei (adó és vevő) állandóan cserélődnek.
- **A kommunikáció digitális és analógiás kódokból áll.** A digitális kódok olyan jelek, amelyek részeikre, összetevőikre bonthatók, a köztük levő összefüggések leírhatók. Ez jellemzi a nyelvi jeleket. Az analógiás kódok nem bonthatók összetevőkre. Ilyen típusú kódok jellemzik a nem verbális kommunikációt (pl. egy gesztus, mimika, testtartás).

- **A kommunikáció, mint folyamat kéttípusú lehet: egyenrangú** (szimmetrikus), ha a partnerek közötti viszony egyenlő, **illetve egyenlőtlen** (kiegészítő), ha a felek közötti különbségen, azaz az egyik, vagy másik fél nagyobb befolyásán van a hangsúly.

A társadalmi kommunikáció rendszerét a társadalmi intézmények típusai szerint politikai, gazdaságpolitikai, kulturális, gazdasági, vállalati, stb. kommunikációs alrendszerek alkotják.

A vállalati kommunikáció a társadalmi kommunikáció rendszerébe, a gazdasági kommunikáció alrendszerébe tartozik, s támaszkodik a marketingkommunikáció és az üzleti kommunikáció gyakorlatára.

A tárgyalástechnika e két utóbbi kommunikációs forma cél- és eszközrendszerében egyaránt elhelyezhető, ugyanis a marketingkommunikáción belül megkülönböztetjük a:

- személyes eladás, meggyőzés,
- reklám,
- Public Relations és
- eladásösztönzés eszközeit [1].

Az üzleti kommunikáció eszközrendszere tartalmazza a

- tárgyalást, mint viselkedést kialakító, módosító és megerősítő tevékenységet,
- prezentációt, mint a meggyőzés eszközeit,
- értekezletet, mint informáló, befolyásoló kommunikációs tevékenységet és a
- viselkedési modelleket [2].

A marketingkommunikáció értelmezése szerint: a tárgyalás szűkebb értelemben a személyes eladás során az értékesítési csatornán (értékláncon) belüli értékek cseréjét lehetővé tevő cserefeltételek kialakítását (alku) szolgálja.

A tárgyalás üzleti kommunikáció szerinti megközelítése tágabb fogalmat takar: időben strukturált folyamat, a cselekvés különböző típusainak és taktikai szabályoknak az összessége, kényes helyzetek kezelésén alapuló szaktudás, melyben a két fél megegyezésre törekszik.

A tárgyalási definíciókból következően jelen jegyzetben a tárgyalástechnika keretében a tárgyalás megalapozásával, annak emberi és külső, protokolláris

feltételeivel, az üzleti tárgyalás értelmezésével, a tárgyalási stratégia és taktika módszereivel és technikáival, valamint a személyes értékesítés folyamataival foglalkozunk, mindhárom részben külön fejezetet szentelve a nemzetközi üzleti sajátosságoknak a vizsgálatára is.

## **1.2. Verbális - nonverbális kommunikáció**

A kommunikációs folyamat a nyelvi (verbális) és nem nyelvi (non-verbális) csatornák igénybevételével valósulhat meg, de a két csatorna szétválasztása csak rendszerezés, vizsgálódás szempontjából lehetséges, ugyanis ezek összefüggnek, egymást kiegészítik.

### **1. Nem verbális jelek**

A nem verbális jelek közös jellemzője, hogy nem bonthatók összetevőikre, sok esetben kiegészítik, szabályozzák, segítik értelmezni a közlés folyamatát.

Főbb funkcióik, hogy:

- tájékoztatnak a résztvevő személyekről,
- irányítják a kommunikáció folyamatát és
- tagolják, hangsúlyozzák a beszélt szöveget.

A nem verbális jelek típusai [3]:

#### *a) A vokális jelek*

A vokális jeleknek, vagyis a hangjeleknek óriási szerepük van a kommunikációban. Nem mindegy, hogyan mondjuk azt, amit mondunk. A hangunkkal sok mindent kifejezhetünk, érzelmeinket is tükrözi. Amikor elégedettek és boldogok vagyunk, akkor „csengő”, vidám hangon szólalunk meg, amikor bánatosak vagyunk, „szürkévé” válik a hangunk. A hang elárulja az izgalmat és a szorongást is. Szélsőséges esetben a szorongás beszédzavarhoz, például dadogáshoz vezethet.

A vokális jelek csoportjába soroljuk a beszédet kísérő, egy-egy nyelvre jellemző hangsúlyt, hanglejtést, beszédtempót, beszédritmust és a beszéd közben tartott szüneteket is. A hangadásnak önmagában is lehet üzenete, így a sírás, az ásítás, a nevetés, a fütty, a hangos légzés vagy a szándékos köhögés is jelent valamit.

A hangjeleknél meg kell említenünk a kiejtést is, mint egy olyan nem verbális jelet, amely árulkodik az egyénről. Gyakran előfordul, hogy valaki valamelyik tájnyelvet beszéli, s ez kiejtésén is érződik. Sokszor az ilyen kiejtéssel rendelkező emberek csak a saját szülőhelyükön beszélnek tájnyelven, s amikor más közegben vannak, akkor inkább a köznyelvi kiejtéshez alkalmazkodnak.

### b) *Az arc*

Az archoz kapcsolódik a tekintet, illetve a mimika mint nem verbális jel. Sok szakirodalom az arcot egészében tekinti nem verbális jelnek, és az alábbi három területet különíti el rajta:

- a homlok a szemöldökkel,
- a szem,
- a száj.

A szemöldök kifejezhet örömet, meglepetést, szomorúságot, idegességet, stb. Hiszen, ha meglepődünk, csodálkozunk valamin, felhúzzuk a szemöldökünket, ha mérgesek vagyunk, akkor összeráncoljuk. A tekintetet, mint nem verbális jelet szemünkkel, szemöldökünkkel, szemhéjunkkal és az azokat mozgató izmokkal fejezzük ki. A szájnak a mimika által kifejezett üzenetben van szerepe.

Vizsgáljuk meg külön-külön a tekintetet és a mimikát!

### c) *A tekintet*

Az emberi szemet szokás a lélek tükrének is nevezni. Amikor szólni kívánunk valakihez, vagy kapcsolatot akarunk vele létesíteni, először ránézünk. Ha kerülni akarjuk valakivel a kommunikációt, arra törekszünk, hogy tekintetünk ne találkozzék. A szemnek a beszélgetés közben is fontos szabályozó és jelző szerepe van. Visszajelzést ad a befogadóról, a megértésről, a témához, a másik személyhez való érzelmi viszonyról. Partnerünk tekintetéből rögtön látjuk, hogy érdekli-e a téma, vagy éppen el-elkalandozó tekintetével mondandónk befejezésére figyelmeztet bennünket. A nem verbális jelekkel foglalkozó kutatók megállapították, hogy a tekintet a kommunikációban többnyire öntudatlan, de egyes népcsoportoknál meghatározott lehet az iránya és a tartalma.

A tekintettel, a szemkontaktussal kapcsolatosan több illemszabályt ismerünk. Illetlen dolog valakit hosszabb ideig nézni, megbámulni, még akkor is, ha valami feltűnő ruhadarabot hord, feltűnően viselkedik. Illik a beszélgetés, a

tárgyalás során partnerünk szemébe nézni. Természetesen az állandó szembe nézés ugyanolyan kellemetlen, mint a kevés. A tekintet, mint a többi nem verbális jel, nem értelmezhető külön. Leginkább a mimikával függ össze.

*d) A mimika*

Érzéseinket, gondolatainkat arcizmaink mozgása, azaz mimikája is tükrözi. Az arcjátékkal általában nem tudatosan élünk a beszélgetésben. Általában a mimika a szóbeli közléssel együtt jelenik meg, azt kíséri, illetve annak érzelmi tartalmáról árulkodik. Előfordul azonban az is, hogy egy-egy kérdésre csak egy arcrándítással felelünk. Például, ha nem tetszik valami, elhúzzuk a szánkat, vagy örülünk valaminek, és elmosolyodunk. Összehúzzuk a szemöldökünket, ha mérgesek vagyunk.

A mimika jeleit a különböző országokban nem egyformán értelmezik. A nyelv kinyújtása például a mi kultúránkban csúfolódást jelent. Vannak olyan népek, ahol a mosolygás mindig kötelező, így nehéz eldönteni, hogy valaki mikor is örül igazán.

A mimika bemutatásakor meg kell említenünk az arcjáték tudatos visszafogását, a rezzenéstelen arcot. Ezt a kártya nyelvéből kölcsönzött pókerarc kifejezéssel jelölik. Érdekes megfigyelés, hogy a férfiak általában gyakrabban fogják vissza érzelmeiket, jobban szabályozzák mimikájukat, mint a nők.

*e) A gesztus*

A nem verbális kommunikáció legkidolgozottabb jelrendszere a gesztus. Idesoroljuk a fej, a kéz, a kar és a láb mozgásait. A gesztusok közül sok lehet tudatos, megegyezésen alapuló jel (pl. a katonák tisztelgése, a pincérnek történő jelzés, hogy a vendég fizetni szeretne).

- A fej gesztusai jól elkülöníthető, értelmezhető jelek. A fej oldalirányú mozgása bizonytalanságot, míg az oldalra enyhén hátrahajtott fej figyelmet, érdeklődést fejez ki. A lehorgasztott fej szomorúságot, büntudatot sugall. Majdnem az egész világon azonos fejmozdulat jelzi az egyetértést, az igenlést.
- A kéz és a kar mozdulatai sokféle és árnyalt jelentést hordoznak. Ezek a mozdulatok együtt jelentkeznek, de közülük az ujjaknak van a legnagyobb szerepük. Az ujjak beszédes, finom mozgásai érzelmeinket, hangulatunkat

tükrözik. A kéz mozgásai közül számos szorosan kötődik a korhoz, vagy a nép kultúrájához: ilyenek a meghajlás keresztbe tett kézzel, a tisztelgés. A kéz mozgásai közé soroljuk a köszönés, az üdvözlés gesztusait is, ezek gyakran kísérik a beszédet. A kézmozdulatok gyakorisága, hevesége a különböző népeknél más és más. Míg az olaszok és a franciák igen sokat és hevesen gesztikulálnak, addig a németek, a svédek és a dánok lassabban és kevesebbet mozgatják beszéd közben a kezüket. A taglejtések gyorsasága és hevesége összefügg a beszéd tempójával is. A gyorsan beszélő ember jóval gyakrabban és gyorsabban gesztikulál, mint a lassú beszédű. A kézmozdulatainak fontos szerepük van a kommunikáció irányításában. Kezünk segítségével jelezzük, ha szólni kívánunk, ha folytatni, megszakítani, vagy gyorsítani akarjuk a beszédet.

- A láb gesztusai a többi taglejtéshez hasonlóan ugyancsak üzeneteket hordozhatnak. Kifejezőereje lehet a keresztbe vetett lábnak, bokakulcsolásnak. A láb mozgásait is meghatározzák a viselkedési szokások.

#### *f) A testtartás*

A test álló, vagy ülő helyzete, a beszéd közbeni mozgás. A test tartásából, helyzetéből sok mindent megtudhatunk az érzelmi állapotról. Hiszen, aki boldog és büszke, az kihúzza magát, aki szomorú, az általában meggörnyed, magába roskad. Nem mindegy, hogy állva, vagy ülve és milyen testtartással beszélünk. A testtartás a beszéd, a kapcsolatfelvétel kezdetét is jelöli. Ha szólni akarunk, testünkkel is partnerünk felé fordulunk. Beszélgetés közben is fontos a testtartásunk, a mozgásunk. Zavaró, ha valaki úgy áll, mint a cövek, de ugyanolyan kellemetlen, ha hintázik, állandóan izeg-mozog.

#### *g) A térköz*

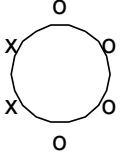
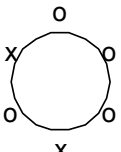
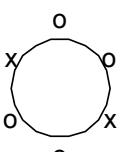
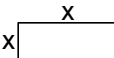
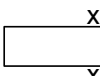
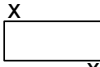
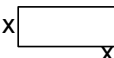
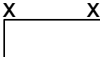
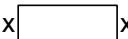
A kommunikációban részt vevők közötti távolságot nevezzük térköznek. A térnek mint nem verbális jelnek fontos szerepe van a kommunikációs folyamatban. Jelentése van annak, ha valakihez közel hajolunk, ha távolról szólunk hozzá. Ez különböző lehet, hiszen ezt a távolságot befolyásolja a kommunikáció célja, a felek közötti viszony és a beszédhelyzet. A beszélgető partnerek között szokásos távolság az egyes népeknél eltérő. Az arabok, az afrikai emberek beszélgetéskor jóval közelebb állnak egymáshoz, mint az európaiak. Edward T. Hall az Egyesült Államok északkeleti partvidékén született középosztálybeliek körében végzett megfigyelései alapján a következő távolságokat különböztette meg:

- bizalmas távolság (0-45 cm)
- személyes távolság (45-120 cm)
- társadalmi távolság (120-360 cm)
- nyilvános távolság (360 cm-től nagyobb).

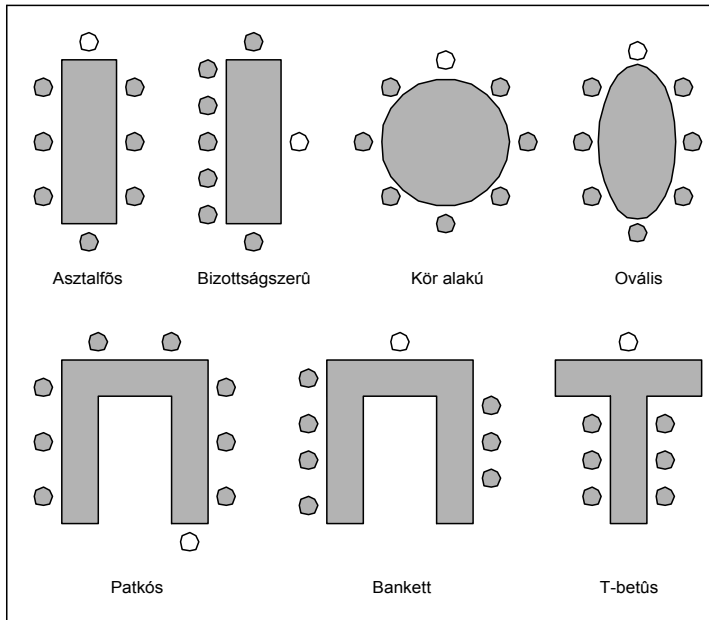
Ezek a távolságok azonban csak a vizsgált területre és emberekre igazak. A kommunikáció során annak is szerepe van, hogy az ember hogyan használja ki a maga által alkotott teret, környezetet. Így fontos lehet egy szoba berendezése, az egy asztalnál ülő emberek helyzete. Ez utóbbit a protokollban, az üzleti életben meghatározott szabályok irányítják.

Kutatók vizsgálták, hogy az emberek a rendelkezésükre álló térben más helyet foglalnak el a kommunikáció során akkor, ha a partnerükkel versengés, mást, ha együttes munkavégzés, beszélgetés a céljuk. A 2.sz. ábra jól szemlélteti, hogy a különféle ülésrendekben a partnerek (az ábrán x-szel jelölve) milyen hatékonysággal tudnak közreműködni a megnevezett tevékenységi formákban. Érdeemes az üzleti tárgyalások ülésrendjének megtervezésekor az itt bemutatott adatokat figyelembe venni [4] (3.sz. ábra)



FELTÉTELEK				
ÜLÉSREND	BESZÉLGETÉS	EGYÜTT- MŰKÖDÉS	EGYÜTT CSELEKVÉS	VERSENGÉS
	63	83	13	12
	17	7	36	25
	20	10	52	63
ÖSSZESEN	100	100	100	100
	42	19	3	7
	46	25	3	41
	1	5	43	20
	0	0	3	5
	11	51	7	8
	0	0	41	18
ÖSSZESEN	100	100	100	100

**2.sz. ábra: Ülésrendek**  
*Forrás: J. Forgas (1989)*



### 3.sz. ábra: A tárgyalásokon, megbeszéléseken alkalmazható ülésrendek

- Az **asztalfős** elrendezés előnye, hogy a tárgyalás vezetője mindenkire rálát, a kiemelt hely erősíti pozícióját. Az ülésrend hátránya, hogy a vezető elvesztheti a közvetlen kontaktust a távolabb ülő partnereivel.
- A **bizottságszerű** elrendezés hasonló az asztalfős formához. Itt is fennáll annak a veszélye, hogy a tárgyalás vezetője nem tud minden partnerével egyforma kapcsolatot kiépíteni. Ez az ülésforma főleg akkor indokolt, ha a tárgyalás vezetője mondandóját vizuális segédeszközökkel (pl.: írásvetítő, térképek, transzparenszek) is kívánja illusztrálni.
- A **kör alakú** asztal mellett a legkellemesebb a tárgyalás. Itt nincs kiemelt hely, így közvetlen és kötetlen hangulatú a kommunikáció. Az elrendezés hátrányai: a közvetlenül mellettünk ülőket csak oldalról láthatjuk; a szemben lévő jóval távolabb van, mint a többiek. Ez az ülés mód nem kedvez a vizuális segédeszközök bemutatásának.
- Az **ovális** elrendezés a kör alakú elrendezéshez hasonló.
- A **patkós** ülésrend előnye, hogy az előadónak könnyű mozognia, ha szükséges valamelyik tárgyalópartneréhez odamennie. Munkatársai jól

látják. Hatásosan érvényesülhetnek ebben a formában az előadó nem verbális jelei.

- A **bankett** ülésrend sokban hasonlít az előző típushoz. Azonban itt az előadó, a főnök helyzete jobban középpontban van.
- A **T betűs** elrendezés a legrosszabb forma. Ez a forma azt kívánja kifejezésre juttatni, hogy az asztalfőn ülő „főnöki” helyzetből tárgyal, és nem sokra becsüli munkatársait. Üzleti tárgyaláskor ezt az ülésrendet mindenképpen kerüljük!

A térköz tárgyalásakor utalnunk kell az érintésre mint nem verbális jelre. Az érintésnek komoly és bonyolult szabályrendszere van, amelyet erősen meghatároz az adott nép kultúrája. Amíg az angolszászoknál a családon kívüli személy érintése a kommunikációban szinte tiltott, addig a latin népeknél és az araboknál ez természetes velejárója a beszélgetéseknek.

#### *h) Az emblémák*

A nem nyelvi jelek közé szoktuk sorolni azt is, amilyen a külsőnk, a ruházatunk, a hajviseletünk, mivel ezek mind közölnek rólunk valamit, és szerepük van a kommunikáció folyamatában. Az emblémák használatát a kor szokásai, a divat is meghatározzák.

A ruha olykor elárulja a viselőjének hovatartozását, foglalkozását. Régen az emberek öltözéke alapján meg lehetett mondani, milyen az illető családi állapota, milyen a társadalmi rangja, hogy falun, vagy városban lakik-e. A különböző társadalmi rétegeknek meghatározott viseletük volt.

A hajnak is lehet jelölő szerepe. Ezt is a divat befolyásolja. A külső jelek közé sorolhatjuk még pl. az ékszereket, a jelvényeket, az arc festését és a tetoválást. Ezek is közölnek valamit a kommunikációs partnerről. A külső, a megjelenés minden esetben fontos, de külön kiemelt szerepe van az olyan szakmákban, ahol emberekkel vagyunk kapcsolatban, nap mint nap meg kell jelennünk, képviselnünk kell munkahelyünket.

#### *i) A csendes kommunikáció*

A kommunikációban szerepet játszik az is, hogy az egyes beszélgetési szakaszokra mennyi időt fordítunk, mennyi ideig üdvözlünk valakit, mennyi idő

telik el a közléskor, a búcsúkor a csendes kommunikációval. Az elhallgatásokkal, a szünetekkel is kifejezhetjük érzéseinket (pl. szorongásunkat, elbizonytalanodásunkat) vagy a témához és a partnerhez való viszonyunkat (pl. nem érdekel, amit mond). A kommunikáció időviszonyait magukban foglaló nem verbális jeleket kronémikának nevezzük.

Beszélnünk kell azokról a nem verbális üzenetekről is, amelyek szintén jelen vannak, informálnak és hatnak a kommunikáció folyamatában, de nem sorolhatók egyik bemutatott jelhez sem. Ezeket a legnagyobb igyekezetünk ellenére sem tudjuk befolyásolni, nem tudunk velük a kommunikáció során manipulálni. Ilyen jelek: a beszélő kora, termete, arcának elfehéredése vagy elpirulása, tenyerének izzadása, lábának remegése, hangjának elcsuklása. Az ilyen típusú nem nyelvi jeleket a szakirodalom extranyelvi jeleknek nevezi.

#### *j) Szimbolikus (kulturális) jelek*

Az öltözködésre érdemes mindenkinek odafigyelnie, de azoknak, akik emberekkel foglalkoznak, naponta új üzleti, hivatali kapcsolatokat létesítenek, kötelességük is, hogy adjanak öltözködésükre, hajviseletükre, jólápoltságukra. Ezek az emberek mindig középpontban vannak, az öltözködésükkel, megjelenésükkel nemcsak magukról, de a vállalatukról, munkahelyükről is közölnek valamit.

Az első lépés, amit mindenkinek meg kell tennie: ismerje meg személyiségét, egyéniségét, fizikai adottságát! Ha ezeknek a birtokában van, akkor már nem nehéz a legkedvezőbb megoldást megtalálnia. Célszerű tudnunk, hogy melyik testrészünket, milyen adottságunkat érdemes hangsúlyoznunk, illetve mit kell esetleg takarnunk.

A megjelenésben fokozott szerepe van a színeknek. Célszerű tisztában lennünk azzal, hogy milyen színek állnak nekünk jól. A színeket mindig az arcborünkhöz, haj- és szemszínünkhöz válasszuk.

A cipő és a táska öltözékünk fontos kellékei. Jó, ha azonos színűek, vagy legalább összhangban vannak. Kerüljük a túl magas és a túl lapos sarkú cipőket! A cipőviselet legyen klasszikus, visszafogott, soha ne kövessük a legújabb divatok túlkapásait! A fehér cipő viselete nem ajánlott az üzleti életben, hacsak nincs valamilyen fehér kiegészítő (zsebkendő, blúz, stb.) a ruházatkodásban. Férfiak soha ne hordjanak öltönyhöz edzőcipőt, sportcipőt, még akkor sem, ha az igen jó nevű márka! Mindig ügyeljünk arra, hogy cipőnk tiszta, jól ápolt, ne kitaposott sarkú legyen!

Apró, de fontos kiegészítő a harisnya, amelyet egy üzletasszonynak még a legnagyobb melegben is illik viselni! Vigyázzunk, hogy ne hordjunk szakadt, szaladó szemű harisnyát! A férfiak kerüljék a fehér zokni viseletét!

A haj sokat javíthat, de ugyanannyit ronthat is megjelenésünkön. Fontos, hogy mindig jól ápolt, tiszta legyen. A hajviseletünket arcformánkhoz, egyéniségünkhöz válasszuk! A korpás haj a legelegánsabb öltözéket is elronthatja. A férfi üzletember legyen mindig frissen borotválva, illetve szakálla, bajusza tiszta és ápolt legyen.

A kozmetika elmaradhatatlan kelléke a jó megjelenésnek. Az arcmink: soha ne legyen túl erős, ne legyen sok! Csak akkor szép, ha napközben néha felfrissítjük. Jó, ha a rúzs és a körömlakk színe harmonizál. A festett köröm csak az ápolt kézen szép.

A kozmetikához tartoznak az illatok is, az, hogy ki milyen illatot áraszt, milyen parfümöt használ.

A fent leírt jó tanácsok vonatkoznak a férfiak által használt arcszeszre is. Még az illatnál maradványszóljunk a lehelet üdeségéről is. Nem kellemes dolog egy szépen felöltözött, elegáns, de áporodott leheletű személlyel társalogni.

Végül néhány szó a kiegészítők, az ékszerek használatáról, amelyeket szintén a visszafogottság, a túlzások kerülése kell hogy jellemezzen! A kiegészítők (szíj, óra, stb.) feltétlen legyenek összhangban a többi ruhadarabunkkal, pl. a szíj legyen azonos színű a cipővel! Jó, ha a szemüvegtokunk, tolltartónk és pénztárcánk színben és formában harmonizál. Az ékszerek viselésében ne essünk túlzásba! A férfi üzletkötők kerüljék a vastag aranyláncok, karkötők és fülbevalók viselését!

## **2. Verbális jelek**

A kommunikáció folyamatában a kódok közül tekintsük át a verbális, azaz a nyelvi jeleket is! Az emberré válás során a beszéd és a nyelv egyszerre alakult ki. Szorosan összefüggnek, egyik sem élve a másikkal szemben elsőbbséget. A nyelv társadalmi jelenség, a társadalom által létrehozott olyan szabályrendszer, amelyet az egyén a beszéd megalkotásakor használ. Tehát a beszéd egyéni jelenség, összefoglaló neve mindannak, amit a beszélő ember érintkezései, kommunikációja során kifejez. A beszéden nemcsak a szóbeliséget értjük, hanem az írást is.

## A beszéd és az írás

Érdemes áttekintenünk az egyén nyelvi kommunikációs eszközeinek, a szóbeli beszédnek és az írásnak a jellemzőit, a hasonlóságait és a különbözőségeit [2]:

<b>A beszéd</b>	<b>Az írás</b>
Több százezer éves kommunikációs forma.	Kb. 5000 éves kommunikációs forma.
Gyors, közvetlen	Lassú, közvetett.
Múlандó, egyszeri, megismételhetetlen; térben és időben kötött.	Maradandó, sokszorosítható, térben és időben kötetlen.
Az emberi test önmagában hozza létre, nem kell hozzá segédeszköz.	Segédeszközök (íróeszköz, írófelület) felhasználásával alkothatjuk meg.
Hallási (auditív) úton jut el a befogadóhoz.	Vizuális úton valósítja meg a kommunikációt.
A hallgatóhoz szól. A beszéd alkotója közvetlenül visszajelzést kaphat a hallgatóktól.	Az olvasóhoz szól, azonban nincs azonnali visszajelzés tőle.
Kevesebb információt ad egyszerre, több az ismétlés.	Sok információt közölhet egyszerre.
Nyílt, laza szerkesztési mód jellemzi.	Zárt, kötött szerkesztési mód jellemzi.
Kiegészítik a nem verbális jelek, a hangjelek.	A mondanivalóját, a megértést az írást kísérő nem verbális jelek (íráskep, írásjelek, stb.) segíthetik, vagy éppen ronthatják.

### 1.3. A szóbeli kommunikáció

#### 1. A helyes beszéd [5]

Az üzletkötőnek, menedzsernek nem elég a jó megjelenés, munkájához a szép és kifejező beszéd is szorosan hozzátartozik. Az iskolai tanulmányai során már mindenki megismerkedett a helyes beszéd alapjaival, gyakorolta a szép kiejtést. Mindezek mellett nem haszontalan, ha most ismét összefoglaljuk és áttekintjük, melyek azok a technikai tényezők, amelyek fontosak a verbális kommunikációhoz. Ezek a légzés, a hangindítás, a beszédhangok tiszta képzése és kiejtése, a mondat- és szövegfonetikai eszközök helyes használata.

*a) A légzés*

A beszédlégzés az alapja a tiszta, érthető hangképzésnek. A beszédlégzésnek több változata létezik: elkülönítünk vállövi, mellkasi és rekesz- vagy hasi légzést. Mivel a magyar nyelvben a beszédhangokat a tüdőből kiáramló levegő segítségével képezzük, ezért érthető, hogy a jó hangképzéshez minél több levegőre van szükségünk. Így a beszéd szempontjából a legmegfelelőbb légzéstípus a hasi légzés.

*b) A hangindítás*

A levegő beszívása után elkezdődik a hang képzése, kiejtése, szavakká, mondatokká formálása. Az egész beszéd folyamat módját és stílusát a hangindítás, azaz a gége és a levegő nyomásának összehangolt tevékenysége határozza meg. A hangindításnak általánosan három típusát szoktuk elkülöníteni: a hehezetes, a kemény és a lágy hangindítást. A lágy hangindítás a legkellemesebb és a leggazdaságosabb.

*c) A beszédhangok tiszta képzése és kiejtése*

Sok embernek gondot jelent egy-egy hang, vagy hangcsoport megfelelő ejtése. Vannak, akik egy hang helyett a beszédben egy másik hangot ejtenek. Azoknak, akiknek a kiejtésére állandóan jellemző az ilyen hiba, biztos, hogy valamilyen beszédhibájuk van. A kiejtést hibái között tartjuk számon a beszéd ritmusának hibáit: a hadarást, a dadogást, a pattogást, a lepegést, valamint a nyökögést.

Kiejtéskor mindig ügyelnünk kell a tiszta, érthető és hallható beszédre, a megfelelő artikulációra. Az üzleti életben ez különösen fontos, mert a nyeglén, motyogva és halkán odavetett szó sok félreértésnek, vitának, sőt sikertelenségnek lehet a forrása.

**2. A mondat- és szövegfonetikai eszközök**

A kiejtéshez szorosan hozzátartozik a hangsúly, a hanglejtés, a beszéd szünet, a beszédtempó és a hangerő. Ezek a tényezők többnyire egyszerre jelennek meg a kommunikáció során. Közös néven mondat- és szövegfonetikai eszközöknek nevezzük őket.

a) *A hangsúly*

A hangsúlyozás a beszédben a kiemelés legtermészetesebb módja. Azok a szótagok, melyeket nagyobb hangerővel ejtünk, hangsúlyosak. A többi szótag, melyet átlagos erővel mondunk, hangsúlytalan.

b) *A hanglejtés*

Az egyén alaphangjának, hangmagasságának beszéd közbeni változását, a beszéd dallamát hanglejtésnek (intonációnak) nevezzük. A hanglejtés több tényezőt tartalmaz: ezek a hangfekvés, a hangköz, a hangmenet.

A hangfekvés általában egyéntől függ. Beszélhetünk magas, közepes és mély hangfekvésről.

A hangköz szorosan összefügg a hangfekvéssel. Itt is fontos befolyásoló szerepük van az érzelmeinknek. A vidám, derűs ember nagyobb hangközökkel, míg a szomorú ember kisebb hangközökkel beszél.

A hangmenet, vagy dallamvonal nyelvenként különböző. A magyar nyelvben a dallammenet iránya háromféle: lebegő, ereszkedő, vagy emelkedő.

c) *A beszédészünet*

A beszéd nemcsak hangsorokból, hanem szünetekből is áll. A szünet ezért fontos része a beszéd folyamatának. Beszéd közben többféle szünetet alkalmazunk (belégzési-, hezitációs-, hatásszünet), ezeknek mind más-más a szerepük.

d) *A beszédtempó*

Az, hogy milyen gyorsan beszélünk, függ a nyelvtől, a beszédhelyzettől, a témától, a beszélő egyéniségétől és érzelmi állapotától. Egy szövegen belül sem egyforma végig a beszéd sebessége. A fő mondanivalót általában lassabban, míg a kevésbé fontosat, a lényegtelenebbet gyorsabban mondjuk el.

e) *A hangerő*

Azt, hogy milyen hangosan, mekkora hangerővel beszélünk, meghatározza a beszédhelyzet, a hallgatóság nagysága, a hely, a beszélő érzelmei, a téma. Ha ketten, meghittén beszélgetnek, ez sokkal kisebb hangerővel történik, mintha ugyanők vitatkoznak. Más hangerővel szólunk egy nagy teremben sok



emberhez, mint egy kicsi helyiségben néhány emberhez. Fontos, hogy hangerőnk mindig igazodjon a megfelelő beszédhelyzethez.

#### *f) Az idegen szavak kiejtése*

Gyakran gondot okoz az idegen szavak ejtése is, pedig ma már az élet egyre több területén találkozunk velük. Gomba módja szaporodnak a kereskedelemben, az üzleti, de a mindennapi élet területén is.

Általános szabályként megfogadható, hogy az eredeti helyesírással a nyelvünkbe kerülő idegen szavak, nevek kiejtésekor óvakodjunk a szélsőségektől, azaz a betűejtéstől éppúgy, mint az eredeti ejtésmód tudálékos utánzásától. Ha egy idegen szó gondot okoz, nehezen és szokatlanul ejthető, jó többször gyakorolnunk a kimondását. A nyilvánosság, a hallgatóság előtt, hogy ne gabalyodjunk bele, célszerű lassan, tagoltan kimondanunk a szót.

### **3. A szóbeli kommunikációs kapcsolatok**

#### *a) A kapcsolatfelvétel*

Amikor kapcsolatot létesítünk valakivel, beszélni kezdünk vele, legtöbbször köszönéssel, megszólítással vagy – ha még nem ismerjük az illetőt – bemutatkozással kezdjük a társalgást.

A **köszönés** régi, általános és gyakori érintkezési forma, még akkor is, ha sokan és sokszor elfelejtkeznek róla. A kapcsolat megteremtésének, kezdetének illetve lezárásának, befejezésének legáltalánosabb módja. A köszönésnek nagyon sok nyelvi megjelenését ismerjük. Ezeket a nyelvi formulákat gyakran nem nyelvi jelekkel is kiegészítjük: mosollyal, kalapemeléssel, biccentéssel, kézfogással, öleléssel.

A **bemutkozás és a bemutatás** igen fontos az emberi kapcsolatokban, hiszen ezzel kezdődik az ismeretség. Amíg a bemutatás egy harmadik fél közvetítésével történik, addig a bemutatkozást külső segítség nélkül kell megtennünk. A mindennapi életben gyakran kényszerülünk rá, hogy – akár hivatalos helyzetekben, akár a magánéletben – bemutatkozzunk, a bemutatkozás és bemutatás általános illemszabályai szerint. Azaz a férfi mutatkozik be először a nőnek, nagy korkülönbség esetén pedig a fiatalabb az idősebbnek. Ha valaki megérkezik egy helyre, egy társaságba, akkor elsőként az érkezőnek kell bemutatkoznia. Nagyobb társaságban nem kell mindenkinek külön bemutatkozni, elég egyszer hangosan elmondani a nevünket.

A kapcsolatteremtés elengedhetetlen formája a **megszólítás**. A megszólítás lehet hivatalos és személyes, közvetlen jellegű. Minden esetben arra kell ügyelnünk, hogy megszólításunkban tisztelet, megbecsülés fejeződjék ki. Az udvariatlan megszólítás sértő, s már a kezdetekkor elronthatja a kapcsolatot. A megszólításnak is kialakult nyelvi és társadalmi szabályai vannak. Gyakori és természetes, hogy a köszönést és a megszólítást együtt alkalmazzuk a kapcsolatteremtésben. Ilyenkor a köszönés többnyire megelőzi a megszólítást: Jó napot kívánok, Kovács úr!

*b) A kapcsolat tartása*

A kommunikációs folyamatban a kapcsolat felvétele után a kapcsolat tartása, a kommunikáció irányítása, minél hatékonyabb működése a feladatunk.

A **beszélgetés** a közvetlen és teljes kommunikáció leggyakoribb formája. Feltétele, hogy legalább két ember között történjen, akik állandóan szerepet cserélnek a kommunikáció során. Hol az egyik a feladó, és a másik a címzett, hol fordítva. Az információk, kijelentések, közlések, kérdések, válaszok ide-oda áramolnak. Ilyenkor a közlést a mindenkori adó nem egyszerre hozza a vevő tudomására. A közlés gyakran megszakad, a hallgató kiegészíti, rákérdez, visszakérdez a hallottakra, verbális és nem verbális módon válaszol azokra. A beszélgetés, társalgás témája lehet szabadon választott, a résztvevők által meghatározott (pl. egy baráti beszélgetés), de lehet konvenciókhoz kötött, szabályozott. A szabad beszélgetés témáját a résztvevők közösen határozzák meg. A konvenciókhoz kötött beszélgetésben a szereplőknek előre meghatározott, vagy elfogadott témáról kell beszélgetniük. Az ilyen beszélgetésben a meghatározott témától nem térhetnek el, mert ha ezt megteszik, annak következményei lehetnek (pl. egy üzleti tárgyalás sikertelenné válhat, ha az egyik fél az üzletkötés feltételei helyett saját nyári kalandjáról beszél).

A beszélgetés sajátos változata a **célzott beszélgetés**. Nevében is jelzi, hogy ennek a formának valamilyen előre eltervezett, elhatározott célja, sőt sokszor tétje is van. A beszélgetés során valakit tájékoztatni akarunk valamiről, vagy éppen mi akarunk tőle valamit megtudni, azaz tájékozódunk valamiről. Gyakori, hogy a beszélgetés során valakit meg akarunk győzni, rá akarjuk valamire beszélni. Az ilyen típusú beszélgetésekre mindaz igaz, amit az általános társalgás során bemutatunk. A célzott beszélgetésekre azonban alaposabban fel kell készülni, és érdemes az alábbiakra figyelni [5]:

### **Az előkészítés során:**

- A cél a mondanivaló meghatározása. Az adatok, érvek, dokumentumok, az esetleges szemléltető anyagok összegyűjtése, a leghatékonyabb módok kiválasztása.
- A partner előzetes tanulmányozása, személyének, érdeklődésének, előzetes ismereteinek elemzése.

### **A téma bemutatásához, kifejtéséhez, az érveléshez szükséges:**

- Az értelmi és érzelmi érveknek az összeválogatása, udvariassági formák, nyelvi kifejezések keresése. A stratégia és taktika eltervezése.

### **A beszélgetés lezajlása során:**

- Tekintélyekre, érvekre való hivatkozás.
- A partner gondolkodásában, érvelésében a logikai hibák felfedezése, ezek udvarias bemutatása.
- A szemléletbeli különbségek felfedezése és bemutatása.
- A partner által figyelmen kívül hagyott szempontok felismerése és bemutatása.
- A partner, majd a magunk nézeteinek, véleményének, állásfoglalásának összefoglalása.
- Az azonosságok és különbségek összefoglalása, bemutatása.
- A partner elfogadható nézeteinek, érveinek elismerése, „dicsérete”, elfogadhatatlan érveinek bemutatása, cáfolása, enyhe korholása.
- A visszavonulás aranyhídjának biztosítása (mindkét fél számára).
- Összegzés, a konklúziók levonása, ha szükséges.

A **vita** két vagy több ember között szóban vagy írásban zajló szellemi küzdelem. A vitában ugyanarról a témáról érveket és ellenérveket sorakoztatunk fel valamilyen álláspont eldöntésére, vagy véleményformálás céljából. A vitában a legfontosabb az érvelés és a meggyőzés. Bármilyen vitában elengedhetetlen, hogy biztos tudással rendelkezünk a vita tárgyáról. Érveljünk meggyőzően és objektíven! Az érvelést mindig készítsük elő! Adatok, érvek lejegyzésével készüljünk a vitára!

### **Mit gondoljunk végig a vita előtt?**

- Mit akarunk bizonyítani?
- Hogyan, milyen formában fogjuk a bizonyítékainkat közölni?
- Elég bizonyítékkal, érveléssel rendelkezünk-e?
- Vannak-e tartalék érveink?
- Hol tudják az érveinket megtámadni? Mivel válaszolhat a másik fél a bizonyítékainkra, érveinkre?
- Milyen engedményeket tehetünk a vita során?
- Hogyan gondolkodhat a partnerünk ugyanerről a vitáról?

### **Mi a teendőnk a vita alatt?**

- Állandóan figyeljünk vitapartnerünkre, és ne csak a saját érveinkkel legyünk elfoglalva!
- Nem a másik személye ellen, hanem a véleménye ellen szólunk. Mindig tartsuk tiszteletben a másik felet!
- Ne engedjük, hogy az érzelmeink, indulataink felülkerekedjenek rajtunk! A vita lehet hevesebb, ilyenkor gyorsabban beszélhetünk, de sohase vigyük túlzásba a hangos beszédet, a túlzott gesztusokat! Ezek nem pótolják az érveket, a meggyőző gondolatokat.
- Hallgassuk végig partnerünket, ne vágjunk a szavába, hiszen mi is ezt várjuk el tőle.

### **Az előadás**

Az üzleti életben tevékenykedők több esetben kerülnek olyan helyzetbe, hogy egy adott témából, egy elért eredményről, megvalósítható célról, feladatról nagyobb hallgatóság előtt előadást, beszámolót kell tartaniuk.

Minden esetben szükséges tisztázni, hogy milyen minőségben és kinek tartjuk az előadást. Meghatározza az előadást szakismeretünk, szaktudásunk. Minél nagyobb ismeretanyaggal rendelkezünk egy témáról, annál könnyebb arról előadást tartanunk.

Az előadás szorítkozhat tények ismertetésére, közzétételére, bemutatásra új eredményekre, adhat egy témáról általános összefoglalót, vagy éppen célja lehet a különlegességek, kuriózumok felsorolása. Másképpen kell a tényanyagot válogatni, csoportosítani akkor, ha az előadás feladata problémák felvetése, vitás kérdések elővezetése, megoldási javaslatok kidolgoztatása.

*c) A kapcsolat lezárása*

A kapcsolat lezárását a búcsúzás, az elköszönés jelenti. Ezekre hasonló szabályok érvényesek, mint a köszöntésre. A búcsúzó köszönést is jól hallhatóan mondjuk, de most se harsogjunk! Használjuk a Viszontlátásra! vagy a napszaknak megfelelő köszönést!

## **1.4. Az írásbeli kommunikáció**

Sokáig az emberek közötti kapcsolatteremtés, kapcsolattartás csak szóban történt, az írásbeli forma csak jóval később alakult ki. Napjainkra azonban e formának igen sok változata, módja létezik. Azoknak, akik az üzleti élet bármely ágában is tevékenykednek, nélkülözhetetlen, hogy ezekkel a formákkal röviden megismerkedjenek.

### **1. A kapcsolatfelvételt segítő névjegy**

Napjainkban nemcsak az üzleti, de a magánéletben is újból fénykorát éli a névjegyhasználat. Meghatározott munkakörökben, helyzetekben ma már elengedhetetlen, hogy a kommunikáló partnerek bemutatkozáskor, a tárgyalás folyamán névjegyet cseréljenek.

Mikor és hogyan használjuk a névjegyet?

Megismerkedéskor a névjegy a bemutatkozás kiegészítő kelléke lehet. Ha a megismert partnertől névjegyet kapunk, azt illik viszonznunk.

A kapott névjegyet illik figyelmesen elolvasni, tanulmányozni, még akkor is, ha már felületesen ismerjük az illetőt. A kapott névjegyet megtekintés nélkül, hanyagul zsebre vágni egyetlen dolog. Egyes esetekben a névjegy pótolhatja a személyes találkozást, megjelenést. Ilyenkor minden esetben fel kell tüntetnünk a névjegyküldés indítékát.

A magánnévjegynek több változata van. Előfordul, hogy csak a teljes név szerepel rajta, de gyakori az is, hogy ezt a tudományos fokozat, a végzettség, a lakcím és a telefon is kiegészíti.

A hivatalos névjegy tartalmazza a teljes nevet, a rangot, a beosztást, amely a név alatt áll. A beosztás szerepelhet a munkahely megnevezésével. Ilyenkor az a beosztás megjelölésével birtokviszonyban áll (pl. X.Y. a C vállalat

üzletkötője). A névjegyen feltüntetjük a hivatal, cég pontos nevét, címét, telefonját, faxszámát s az e-mail címét is. Gyakran megjelenik a képviselt cég emblémája, logója, cégjelzése is. A hivatalos névjegyeken találkozhatunk rövidítésekkel, amelyek címeket, tudományos fokozatokat jelölnek.

Az úgynevezett kombinált névjegy az egyéni adatok (lakcím, telefon) mellett a hivatali adatokat is tartalmazza.

A diplomáciai névjegyen csupán a név szerepel. Ezen a szinten szokás, hogy a házastársaknak közös névjegyük van. Ilyenkor a név után és kötőszóval következik a házastárs neve.

Ha idegen nyelvű névjegyre is szükségünk van, célszerű, ha a kártya egyik oldala magyar, a másik a választott idegen nyelven van nyomtatva. Így a magyar oldal segítséget ad a külföldinek a levelezéskor a cím és a név átírásában.

Elkülöníthetünk még reklám célú és fényképes névjegyét. A reklám célú névjegyen valamilyen plusz információ (pl. az üzlet neve, címe, elérhetőségének útvonala, nyitva tartása, a szolgáltatások köre) szerepel. A fényképes névjegy az illető arcképével segíti a személy és a név azonosítását. Ilyen névjegyekkel gyakran találkozunk különböző szolgáltató vállalatoknál, üzletekben, bankokban. Ezeket a névjegyeket általában kitűzve viselik.

## **2. Az önéletrajz**

Életünk során többször és többféle céllal kérnek tőlünk önéletrajzot. Az önéletrajz személyünk, iskolai végzettségünk, szakismeretünk, munkásságunk, munkahelyeink, érdeklődésünk stb. bemutatása. Az írott forma megelőzi a személyes, szóbeli bemutatkozást. Az önéletrajz sokat elárul írójáról. A közölt adatok mellett képet ad az illető nyelvi, helyesírási képességeiről, ha kézzel írja művét, akkor igényességéről, rendszeretéről is tanúskodik. Sőt, ha grafológus szakember elemzi a kézírást, akkor ő még az önéletrajz alkotójának néhány személyiségjegyét is megismerheti.

Mikor írunk önéletrajzot?

Általában akkor, ha kérik tőlünk. Ilyen helyzetek lehetnek az iskolai felvételik, új munkahely megpályázása, valamilyen pályázati anyag mellélete stb.

Az önéletrajz leggyakrabban alkalmazott típusai: általános és szakmai önéletrajz. Mindkettő íródhat hagyományos, illetve amerikai formában.

### A hagyományos önéletrajz

Ez a forma a legrégebbi és még mindig a legáltalánosabb. Egyik lényeges eleme, hogy az írója összefüggő mondatokban tudósít önmagáról, képet ad személyisége alakulásáról, szakmai emberi fejlődéséről, az életét befolyásoló tényezőkről.

### Az amerikai típusú önéletrajz

Az ebben a formában megírt önéletrajzot a rövidség, az áttekinthetőség, a tagolt, vázaltszerű elrendezés jellemzi. Itt nincsenek összefüggő, egymásra épülő mondatok. Ennek a típusú önéletrajznak a fő célja az adatok tényszerű, rövid közlése.

A lap elején jobb oldalt helyezkedik el a fejléc, amely az életrajzíró nevét, lakcímét, telefonszámát, esetleg a fax-, illetve e-mail számát tartalmazza. Középre kerül az önéletrajz mint cím. Ez alatt pontokba szedve foglaljuk össze a következőket. A célt, amely az önéletrajz megírásának indítékait, a karriercélt tartalmazza. A tanulmányokat felsorolásszerűen mutatjuk be. Itt az idő, az iskola és az esetleges szakok, tagozatok felsorolása történik. Szintén csak felsorolásszerűen ismertetjük a szakismeretet, a gyakorlatokat, a képzettségeket és az eddigi munkahelyeket. A nyelvismeret, az esetleges társadalmi tisztségek bemutatása, a referenciaszemélyek felsorolása se maradjon el! Az önéletrajzot a személyes rész zárja. Ebben a név, a születési idő, hely, a család legszükségesebb adatainak bemutatása történik. A személyes rész több esetben az első pontként szerepel az amerikai típusú önéletrajzban. A felsorolt részek az önéletrajzon belül tetszés szerint változhatnak. Sőt, az egyes részekben is az életrajz írója dönti el, hogy az iskolák közül a legrégebbi vagy a legközelebbi intézmény felsorolásával kezd-e, s ezután halad majd időrendben előre, illetve visszafelé.

### 3. A levél

Levélnek azokat az írásos üzeneteket nevezzük, amelyek valamilyen közvetítő (futár, küldönc, posta, számítógép, stb.) útján jutnak el a címzetthez. Minden levél első kelléke a megszólítás. Az, hogy kivel szemben milyen formát használunk, függ a címzetthez fűződő viszonyunktól, a levél jellegétől. Ezt a téma követi, amely a magánlevél esetében igen változatos és csapongó lehet. Hiszen egy magánlevelet „írott” társalgásnak is tekinthetünk. A levél befejező

részében a lényeges közléseket újból megismételjük, és végül elköszönünk. Az elköszönés a búcsúzásból és a jókívánságokból áll. A levelet mindig írjuk alá! Az aláírás még a hivatalos levél esetében is saját kezű legyen! A keltezés elmaradhatatlan része a levélnek. Ez segíti, hogy időben is tudjuk a közlést azonosítani. A keltezés vagy a levél legfelső részén, vagy az alján szerepeljen! A levél, legyen magán- vagy hivatalos, minden esetben árulkodik írójáról. Tehát arra is figyelniünk kell, hogy milyen a levelünk külalakja, az írás képe, elrendezése és helyesírása.

A mindennapi és az üzleti életben a hivatalos levél számos formájával, típusával találkozunk. Íródjon bármilyen céllal is a hivatalos levél, vannak általános formai és tartalmi szabályok, amelyeknek meg kell felelnie, amelyekre a levél írójának figyelnie kell. A levél tartalmát minden esetben az üzenet témája és célja határozza meg. A formai követelményeket a levelezési hagyományok, a szokások mellett külön szabvány is szabályozza.

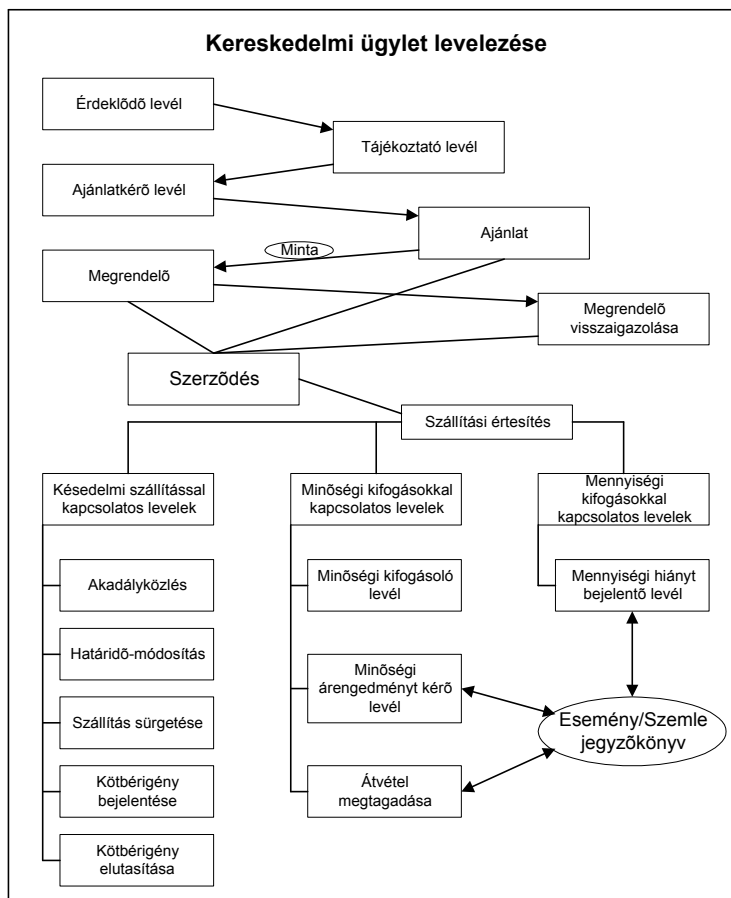
### **Az üzleti élet legjellemzőbb levéltípusai:**

Egy üzlet létrejöttét több mozzanat előzi meg (pl. ajánlatkérés, megrendelés, rendelésigazolás). Ezek az ügyletek többnyire írásban, levélváltások útján jönnek létre. A kereskedelmi eladás, vagy bármilyen szolgáltatásról szóló megállapodás folyamatát a következő levelek, levéltípusok kísérik:

- A szerződést előkészítő, az ügylet bevezető szakaszának levelei.
- A szerződés teljesítésének szakaszában előforduló levelek.
- A szerződés megszegésével kapcsolatos levelek (ezek csak a szerződésszegés, vagy mulasztás esetén íródnak).

Az üzleti életre jellemző általános levelezési folyamatot, illetve a hozzá kapcsolódó levélfajtákat a 4.sz. ábrával szemléltetjük [2]:





4.sz. ábra

Az itt bemutatott tipikus levelek közül nem kell, hogy mindegyik szerepeljen egy-egy üzletkötési folyamatban. Kezdődhet a levelezés rögtön az ajánlatkéréssel, megrendeléssel, vagy ha a szerződésben kikötött feltételek hibátlanul teljesültek, a számla kiállításával leáll a levelezés. Ritkán az is előfordul, hogy a szerződéskötést megelőző minden mozzanat szóban történik, beleértve a szerződéskötést is. Egy dokumentumot azonban minden esetben ki kell állítani, ez a számla.

#### 4. A hivatali élet ügyiratai

A hivatali élet ügyiratai tényeket közölnek akár vállalkozások között, akár a belső ügyvitel irataiként. Ezek az értesítések, igazolások, engedélyek, a határozat, a jegyzőkönyv, az emlékeztető, a feljegyzés és a jelentés.

Az **értesítések** rövid, tömör, egyszerű tényközlések. Általában egy már mindkét fél számára ismert üggyel kapcsolatban közöl az egyik fél egy időpontot, helyszínt, eseményt, stb.

Az **igazolások** többsége ma már úrlapokon történik. Ha magunk szövegezzük meg, akkor az igazolásban pontosan meg kell jelölni, hogy kinek a részére állították ki. Az illető adatai közül mindig azokat tüntetjük fel, amelyek az igazolt tény szempontjából fontosak lehetnek. Ezután következik a szóban forgó tény hivatalos rögzítése. Az igazolás rendszerint azt is tartalmazza, hogy mikor és milyen célból állították ki.

Az **engedélyeket** általában egy kérvény, kérelem stb. előzte meg. Így tartalma rövid, utal a kérésre és közli az engedély tárgyát és tényét.

A **határozat** hivatalos szervek, testületek döntéseit rögzíti és hozzá nyilvánosságra. Az iratot a hivatali szerv bélyegzőnyomata zárja.

A **jegyzőkönyv** feladata az, hogy eseményeket, tényeket, megállapításokat írásban rögzítsen. A pontos és hű jegyzőkönyv megakadályozza az emberi feledékenységéből, vagy bizonyos érdekekből származó későbbi ferdítéseket. Jegyzőkönyvet készíthetünk eseményekről (értekezletről, tárgyalásról, vizsgálatról, balesetről, valakinek a nyilatkozatáról stb.) tényekről (épület, helyiség, vagy tárgy állapotáról, kár nagyságáról, rendezvény bevételéről stb.) vagy megállapodásokról.

A tárgyalásról, értekezletről szóló jegyzőkönyvek és megállapodások esetében két különböző jegyzőkönyvtípusról beszélhetünk. A lefolyásjegyzőkönyv híven követi a megbeszélés egész menetét, rögzíti a hozzászólásokat az elhangzott sorrendben, a válaszokat, a határozathozatal módját stb. Az eredményjegyzőkönyv csak magukat a határozatokat, a megbeszélés eredményeként létrejövő közös megállapodásokat tartalmazza.

A jegyzőkönyv felépítése:

A nyitó részben a jegyzőkönyv felvételének helye, időpontja, tárgya, az eseményen, vagy pedig a tény rögzítésekor jelenlevők felsorolása, a jegyzőkönyvvezető személyének megnevezése szerepel. A középrész a tényállást, az esemény lefolyását vagy eredményét rögzíti.

A záró részben a záradékok, a dátum, a jegyzőkönyvvezető aláírása, a hitelesítők (vagy valamennyi érdekelt fél) aláírása szerepel. Az aláírók

felelősséget vállalnak a jegyzőkönyv hitelességéért. Ezért ha pontatlan, félreérthető megfogalmazást, hiányokat, vagy hamis adatokat találunk a szövegben, akkor jogunk van helyesbítést kérni. Az aláírás után azonban már nincs helye semmiféle korrekciónak, javításnak.

Az **emlékeztető** feladata egy-egy értekezlet, megbeszélés, tárgyalás eredményeinek, határozatainak tömör összegzése. Ha jegyzőkönyvet nem is szükséges készítenünk, sok esetben célszerű egy eseményről emlékeztetőt írunk, hogy a fontosabb információknak bármikor utána tudjunk nézni.

A **feljegyzés** a hivatalon belüli ügyintézés leggyakoribb irata. A feljegyzés figyelmeztet valamire, javaslatot tesz, vagy kér valamit egy folyamatban lévő ügygel kapcsolatban. A feljegyzés többnyire szűkszavú, hiszen készítője és címzettje egyaránt tájékozott a dolog egészét és lényegét illetően, csupán egy részletkérdést kell tisztázni. Címében szerepeljen annak a személynek, vagy osztálynak a megnevezése, akihez, vagy amelyhez az irat szül. Alatta kiemelhetjük a feljegyzés tárgyát is, így gyorsabban azonosítható a téma.

A **jelentés** tényeket foglal össze a hatóságok, vagy a hivatali vezetés számára, értesíti őket eseményekről, tárgyalásokról, intézkedésekről.

## **2. fejezet**

### **Kultúrák közötti kommunikáció**

A nemzetközi, de még a hazai üzleti kapcsolatokban is hasznos, ha ismerjük a tárgyalópartnerünk felkészültségét és azt is, hogy üzenetünket milyen „kulturális szűrőn” fogja átengedni, miként fogja értelmezni azokat. A kulturális sokszínűségből adódó és a kommunikációs nehézségekben és értékrendbeli eltérésekben megnyilvánuló problémák vizsgálatát Usinier: Marketing Across Cultures című könyve [6] alapján tekintjük át:

#### **2.1. A nyelvi alapú kommunikáció szöveggörnyezetete**

A nyelvnek fontos része van a kommunikációban, valószínűleg azért, mert az nagyrészt világos és ezért könnyebben megközelíthető a tudat számára. Ezért a nyelvi különbségek a fő okai (bár nem az egyetlen) a kultúrák közti kommunikációban előforduló félreértéseknek. Ahol a kódolási-dekódolási folyamatban lévő különbségeket elhanyagolják a beszélők, ott ezek fennmaradnak az egész kölcsönhatási folyamatban, ahelyett, hogy eltűnnének, még jelentősebbé válnak, még akkor is, ha az emberek jobban megismerkednek egymással.

Az első megkülönböztetés a nyelvi alapú kommunikációban, hogy a beszélő által küldött üzenetek világosak, azaz hogy szó szerint lehet-e érteni, és nem szükségszerűen kell szöveggörnyezetbe helyezni. 'Szöveggörnyezetbe' helyezni az ismereteket arra utal, hogy ami szó szerint elhangzott azt valahogy át kell értelmezni a szöveggörnyezetben lévő utasításokat használva, különösen a beszélő kulturális szöveggörnyezetében.

Szöveggörnyezet szó és a szerepének hangsúlyozása Edward T. Hall, amerikai antropológustól származik.

Elsőként a verbális kommunikációról beszéljünk. A kifejezéseknek és szavaknak egy nyelvben (nagyjából) pontos jelentésük van, de legalábbis feltételezzük, hogy a szavaknak és kombinációiknak van jelentésük és a hallgató világos üzenetet kap a beszélőtől. Ez a feltételezés megkímél minket attól az időhúzó feladattól, hogy állandóan ellenőrizzük, hogy a fogadott üzenet ugyanaz-e, mint az elküldött. A kommunikációs mechanizmus azonban sok elemből áll:

- Még a főleg szóbeli társalgásnál is az üzenet egy része nem szóbeli: gesztusok, hanglejtések, viselkedés stb. Tudni kell, hogy milyen mértékben keveredik a nem szóbeli /hallgatólagos üzenet a szóbeli kifejezett üzenettel.
- A kommunikációban működik a visszajelzési mechanizmus, mely segítségével igazolni és javítani lehet az üzenetek tisztaságát. Sok kultúrában a kommunikációs folyamat pontosságát különböző módon ellenőrzik: ismétléssel, átfogalmazással, megszakítással stb.
- Legtöbb esetben a kommunikáció függ a szöveggörnyezetétől, azaz, hogy ki mondja, hol és mikor. A szöveggörnyezeti tényezők eltorzíthatják azt, ami szó szerint elhangzott.

Habár Edward Hall nem definiálja pontosan a szöveggörnyezetet, a következő alkotóelemei vannak: hely, a résztvevő emberek (életkor, nem, öltözet, társadalmi pozíció, stb.), magának a beszélgetésnek a környezete (munkahelyen, kiállításon, munkahelyi tárgyalás közben, üzletben). Megkülönböztet magas szöveggörnyezetet (HC) és alacsony szöveggörnyezetet (LC) a következő módon: „A HC kommunikáció, vagy üzenet olyan, ahol az információ nagy része a fizikai környezetben van, vagy a személyben jelenik meg, és nagyon kevés van a kiadott, világosan közölt üzenetrészben. Az LC kommunikáció éppen az ellentéte, vagyis az információ végighúzódik a kimondott kódon”.

A szöveggörnyezet gyakran úgy befolyásolja a kommunikációt, hogy a résztvevők nincsenek is tudatában. Például kulturális előítéletek beleavatkozhatnak olyan ki nem mondott kérdésekkel: Vajon ez a fiatal beszélő megérdemli a bizalmat? Egy kultúra felfogása az életkor és hitelesség kapcsolatáról, lehet pozitív, negatív vagy semleges és ezért hatással van a kommunikáció folyására. Egy másik fontos kérdés, hogy vajon szükséges e viszonylag jól ismerni beszélgetőpartnerünket ahhoz, hogy komolyan beszéljünk vele az üzletről. Ez összefüggésben van a perszonalizáció mértékével, vagy ellenkezőleg a deperszonalizációval a kommunikációs folyamatban.

### **1. Alacsony szöveggörnyezetű kultúrák és a kifejezett kommunikáció**

Bizonyos kultúrákban a kommunikáció világos, határozott üzeneten alapul, és kevésbé a szövegösszefüggésben. Ezek az üzenetek digitális jellegűek, és könnyen fordíthatók egyszerű komputer egységekre. A svájciak például arról

nevezetesen, hogy beszédük szó szerint veendő, üzenetünk világos, egyértelmű és a szövegösszefüggéstől kevésbé függő. Kommunikációjuk verbális aspektusából ez nagyfokú precizitást jelent, beleértve az időbeli kötelezettséget stb.

Az időpont egyeztetése csak egy példa arra a határozott üzenetre, melyet ezekben a kultúrkörökben szó szerint kell venni. Egy másik példa a következőhöz hasonló megegyezés: „A következőket tudom ajánlani önnek: egy csomag 140 euro, 12-es csomagolású kiszerelesben, a szállítás öt héten belül történik 144 csomagot tartalmazó dobozokban.” (Példa arra a határozott üzenetre, amit az eladó a potenciális vevőhöz intéz).

Az észak-amerikai (USA, Kanada), német (Németország, Svájc, Ausztria) és skandináv kultúrkörök így jellemezhetők (határozott kommunikáció, kevésbé függ a szövegtől).

A kommunikáció függősége a szövegtől részben összefügg azzal, hogy vajon maga a nyelv világosabban, vagy kevésbé világosan fejezi ki a gondolatokat, tényeket. A japán nyelv általában kevésbé pontos, mint az angol, vagy a francia. Például a japán a személyes névmásokat sokszor nem fejezi ki határozottan, és az igeidők száma is igen alacsony (különösen a franciához képest). A japánban mind a szóbeliségben, (hangzás) mind az írásbeliségben (piktogram) sok jelentést hordozhatnak a szavak, tehát a hallgatónak szövegösszefüggésbeli tisztázásra van szüksége. Néha a japánok a kezükre írják a kanjis-t, hogy egyértelművé tegyék mondandójukat.

Természetesen hiba lenne azt mondani, hogy egyes nyelvek határozatlanok, mások pontosak. A valóság ennél összetettebb. Ha a nyelv szerkezetét vizsgáljuk, ezt kell figyelembe venni. Például a német nyelvben sok ige a szövegtől függetlenül egészen sok jelentéssel bír.

Minden nyelvre jellemző egy közös cél, mindnek ugyanazt a problémát kell megoldania, és ez nem más, mint eljuttatni a mondanivalót az egyik embertől a másikhoz. Ezt azonban különböző módon érik el attól függően, mennyire pontosak a szavak, nyelvtani szerkezetek, vagy a kevésbé pontos megjelenés hogyan lesz pontosabb szövegtől. Az angol pontos és eléggé egyértelmű nyelv: nem függ a szövegtől. Ez különösen a nemzetközi angolra jellemző. A „lingua franca” a nemzetközi üzleti élet nyelve független a szövegtől és ez azt jelenti, hogy elszegényedett és ezáltal precíz is egyben.

## 2. A szöveggörnyezettől erősen függő kultúrákban kedvelik az elmosódott közlési stílust

Egy fogalom, amelyik segíti a különbségek megértését a szöveggörnyezet-függő közlési stílusok esetén, a különbségtevés a sajátos és az összerosott között. A szöveggörnyezettől kevésbé függő kultúrákban az emberek hajlamosak arra, hogy az adott témára összpontosítsanak, és partnerüket egy adott szerepben (például mint vásárló) szólítják meg, nem igazán személytelenül, de abból a sajátos látószögből, amit az előttük álló személynek tennie kell. Az erősen szöveggörnyezet-függő kultúrákban az emberek általában szélesebb témát céloznak meg, és könnyedén mozognak partnerük különböző minőségei (magánember, vásárló, lehetséges barát) között. A stílusban elmosott nem tehető egyenlővé a közlésben a „zavaros”-sal, de nyilvánvaló, hogy szöveggörnyezettől kevésbé függő kultúrák embereinek a szöveggörnyezettől erősen függő kultúrák embereivel időnként bonyolultnak tetszhet az érintkezés.

Hall szerint a szöveggörnyezettől erősen függő kultúrák között találjuk a latin-amerikaiakat, a közel-keletieket és a japánt. Japánban a szövegösszefüggés jelentős szerepet játszik. Egyik példa az udvariassági szabályok; a beszédmód észrevehetően regisztrert vált több mint húsz finoman különböző alak között a beszélgetőtárs kora, neme és társadalmi helyzete, valamint a beszélőknek a társadalmi hierarchiában elfoglalt viszonylagos helyzete (tanítvány/tanár, vásárló/eladó, alkalmazott/munkaadó) szerint. Az a szó, hogy „nem” gyakorlatilag nem létezik a japán szótárban az „igen” bizonyos körülmények között valójában „nem”-et jelenthet. Keiko Ueda tizenhat módot különböztet meg a japánban annak elkerülésére, hogy azt mondjuk „nem”. A lehetséges megoldások tartománya a bizonytalan „nem”-től a bizonytalan és kétértelmű „igen”-en, az egyszerű hallgatáson, az ellenkérdésen, az érintőleges válaszon, a távozáson, egy kifogás – mint betegség vagy előzetes elkötelezettség – mondásán, magának a kérdésnek bírálatán vagy visszautasításán, a „nem, de...” vagy „igen, de...” mondásán át a válasz késleltetéséig („Majd írunk Önnek levelet”) és bocsánatkérésig terjed.

Az LC kultúrákhoz tartozó személy, amely ki nem fejezett üzeneteket és erős szövegösszefüggést használ, nem tud kommunikálni beszélgetőtársának meglehetősen jó ismerete nélkül. A személytelen bánásmód (amilyen például egy amerikai üzletemberé, aki egy napra érkezik, hogy megbeszéljen egy szerződést, gyorsan a tárgyra tér, és kihasználja a rendelkezésre álló korlátozott időt ragaszkodva ahhoz, hogy a kulcsfontosságú kérdésekre összpontosítsanak) egy, a HC kultúrákból származó személyt kényelmetlen helyzetbe hoz, és akadályozza a beszélgetésüket.

Félreértés keletkezhet a két beszélgető fél között abból a véleménykülönbségükből, hogy mi az igazán fontos. A szöveggörnyezettől erősen függő/elmosódott kommunikációs kultúrából származó személy inkább szeret eltölteni némi időt azzal, hogy csevegjen általában az életről azzal a kifejezett céllal, hogy megismerje tárgyalópartnerét. A szöveggörnyezettől kevésbé függő/adott tárgyra összpontosító kommunikációs kultúrából származó személy ezzel szemben azonnal a tárgyra tér azzal a céllal, hogy elkerülje a csevegéssel járó idővesztéséget és közvetlenül a feladat ésszerű megvitatásába kezdjen.

Alkalmoszerűen bizonyos kultúrák, amelyek közbülső tartományba esnek, egy explicit/az adott tárgyra összpontosító kommunikációs stílusból átcsúszhatnak az implicit/elmosott stílusba és megfordítva. Az Egyesült Királyság és Franciaország is példa erre a hajlamra. A brit 'understatement' (a tényeknél kevesebbet állítás) az emberek közötti cinkosságnak tulajdonít értéket a világhossz rovására. A franciát gyakran tartották jó nyelvnek a diplomácia számára, mivel felváltva képes homályos és pontos lenni a választott szavak és stílus szerint. Néha a francia szöveget nagyon pontos szavakkal, egyszerű mondatokkal (alany, állítmány, állítmánykiegészítő) le lehet írni, de meg lehet fogalmazni, ha a szükség úgy hozza, nagyon homályosan is, a körülményeket és a lehetőségeket leíró hosszú alárendelt mellékmondatokkal indítva.

### **3. A közlés stílusának kulturális összefüggései**

Eddig főként a szöveggörnyezettől kevésbé és jobban függő közlési módokat tárgyaltuk és összefüggésüket a nyelvek pontosságával, valamint a közlés adott témára összpontosító, kontra elmosott jellegével. Azonban a szóbeli közlési stílus egy sor más elemet is tartalmaz: hangszínt, a társalgás átfedésének gyakoriságát és természetét, a beszéd sebességét, a nyilvánvaló érintettséget abban, amit valaki mond, a beszélésre tett hangsúlyt az odahallgatásra tett hangsúllyal szemben, elkalandozó és közvetett beszédstílust stb. Ezeket minősítik a kulturális szabályok, amelyek hallgatólagosan meghatározzák, hogy mi a „jó” közlés (a „jó” azt jelenti, hogy megfelel a kulturális közösség tagjai között, amennyiben ők ugyanazokat a jelzéseket használják). Legalább három terület van, ahol a közlési stílus erősen a kultúrához kötött:

- A stílus tükrözheti az éntudatot. Azokban a kultúrákban, ahol az éntudat erős, a beszédre alapozott és önérvényesítő közlési stílust várhatunk; ahol ellenkezőleg az én elfojtását értékelik, szerény, odafigyelő kommunikációs stílus a valószínű egy résztvevő részéről, az minden egyéb megegyezik (különösen a tisztán egyéni személyiségjegyek).



- A kommunikációs stílus tükrözi azt a nézetet, hogy mi a megfelelő kölcsönhatás. A latin stílusú közbevágás például nagyrészt az érdeklődés kimutatására szolgál. A latinok gyakran beszélni kezdenek, mielőtt mások befejeznék a mondatukat, és azok, akik valamennyire is ismerik az angolszász, vagy északi kommunikációs stílust, sajnálatosnak tarthatják, ami átfedésnek, vagy akár közbevágásnak tűnhet fel, bár az valójában jó szándékú és pozitív. A latin kultúrákban a közbevágás és átfedés a másik beszélgetővel való együttérzést és a téma iránti érdeklődésben osztozást jelent. Továbbá, a latinok képesek (vagy úgy hiszik, ők képesek) egyidejűleg beszélni és odahallgatni.
- A kommunikációs stílus tükrözheti azt a hangsúlyt is, amit a kulturális szabályok szerint a beszédre, illetőleg az odafigyelésre helyezünk. A japán tisztviselők gyakran úgy viselkednek, mint egy „szfinx”: csaknem kizárólag hallgatók. Az ő szerepük, hogy meghallgassák az embereket. Kivételekkel ugyan, a japán főnökök gyakran középszerű tehetséget tanúsítanak a nyilvános beszédben, és gyatra néptribunusoknak mutatkoznak. Ellentétben a latin kultúrákkal például, ahol a kölcsönhatást „két beszélő” között kell fenntartani, a japánok gyakran hajlamot éreznek arra, hogy a „két hallgató” kommunikációs kultúrát jelenítsék meg. A csendet valójában teljes értékű közlési elemként tisztelik. Üzeneteket közvetít, amelyek bár hallgatólagosak, magyarázhatók a szövegkörnyezeti tényezők segítségével.

A hallgató közlésben rengeteg üzenet van, és általában az európaiak és az amerikaiak sokkal jobban tartanak tőle, mint az ázsiaiak. Fontos téma a közös jelentése, amely egy kulturális csoporton belül a kommunikációs viselkedéshez tapad, akár pozitív az, akár negatív. A hallgatást meg lehet élni pozitívan is, mint az odafigyelés mozzanatát (különösen arra, amit „nem mondtak ki”), vagy negatívan mint a kölcsönhatás esetleges elvesztését, mint időpazarlást, vagy akár mint ellenérzést a beszélgetőtárs részéről. Az átfedésre úgy is tekinthetünk, mint ami rontja az eszmecsere világosságát, egyszerű udvariatlanság, érdeklődés hiány a mondottakkal szemben, vagy ostobaság a közbeszóló részéről. Fordítva magyarázható úgy, mint az empátia jele, gyors, időt megtakarító visszajelzés, vagy akár szükséges jelzés az eszmecsere folytatására.

A „jó” kommunikáció elérésére vonatkozó szabályok nagyrészt kultúrafüggők. Az az érzés, hogy az információáramlás két beszélgető fél között simán folyik, azon a képességünkön alapszik, hogy elkerüljük a „rossz” beszélgetést, ahol a mondanivaló megváltozik, vagy félbeszakad. Az értékítélet a „jó”, „rossz”, alkalmas, nem alkalmas jelentésére vonatkozóan nagyrészt öntudatlan kulturális

szabályokon alapszik. Hazai környezetben az emberek hallgatólagosan megegyeznek a kommunikáció megfelelő szabályaira vonatkozóan. Kultúrák közötti helyzetben az embereknek lehetőséget kell adniuk önmaguknak a nem formális alkalmakra, hogy megvitassák és lefektessék közlésrendszerük szabályait.

## 2.2. Nem verbális kommunikáció

A nem-verbális kommunikációt főként pótlólagos magyarázó szerkezetként használjuk, amely lehetőséget ad az ember számára, hogy úrrá legyen a verbális kommunikáció túlkapásain. A nem-verbális kommunikáció szabályai és használata szintén kultúrafüggőek.

Amikor különböző kultúrájú üzletemberek kommunikálnak a nem-verbális kommunikáció elemeit is kicserélik. Ez egy jelentős részét képezi annak, amit Edward Hall úgy hív, hogy „szövegösszefüggés” és amelyet az implicit üzenetek megfejtése során használunk. A szövegösszefüggés elemei az alábbi csoportokba sorolhatóak:

- Az „analóg” összetevője a verbális üzenetnek például az, **ahogy** azt mondjuk „igen”, úgy hangzik, mintha nemet mondanánk és amelynek nagyban köszönhető az, hogy az üzeneteink többet jelentenek a tényleges „digitális” jelentésüknél.
- Nem-verbális kommunikáció úgy, mint gesztusok, gesztikulálások, szemkontaktus stb.
- Az üzenet, amelyet gyakran tudatlanul közvetít a beszélő, függően a személyes karakterétől, életkorától, súlyától, nemétől, öltözékétől stb. Ezek a jellemvonások mind kódoltak a beszélő kultúrájában, amelyet a hallgató a saját kultúrájának megfelelően fejt meg.
- A kommunikáció elemei, melyeket a megbeszélés körülményei határoznak meg, úgymint a találkozó helyének típusa, atmoszférája, az iroda helye, a megbeszélés időpontja stb.

Ezen négy elem kölcsönhatásán túlmenően ez a pont csupán a nem-verbális kommunikáció második fajtájával kíván foglalkozni, figyelembe véve azt, hogy

a státusz, a körülmények és a szövegösszefüggés egyéb aspektusai együttesen vesznek részt a kultúrafüggő előadásmód kialakításában.

## 1. Kommunikáció gesztusok segítségével

A testbeszéd a félreértések kimeríthetetlen forrása. Egy angol professzor, aki a Kairói Egyetemen tanított, úgy ült a székén a lábát maga előtt tartva, hogy a talpa az egyiptomi diákjaival szemben volt. Ezt a muszlimok a lehető legnagyobb sértésnek veszik. Ezt az incidenst diáktüntetések követték, valamint az újságok elítélték az angol arroganciát, s követelték, hogy a professzort küldjék vissza a szülőhazájába.

Az üdvözlés módja nagyon eltérő lehet az egyes kultúrákban. Míg a franciáknál szokás kezetrágni minden nap amikor két ember először találkozik, addig az angolszász kultúrákban kevésbé gyakori ez a szokás. Számukra eléggé meglepő a kézrázás ilyen (szerintük) szokatlanul gyakori használata. Japánban a meghajlás az üdvözlés bevett módja. Rengeteg japán bevásárlóközpontban vannak hostessek, akik feladata nem más, mint hogy meghajoljanak minden belépő vásárló előtt. Mindenkinek, aki már megfigyelte a japán pályaudvarokon, vagy repülőtereken hajlongó embereket, szembetűnhetett ezeknek a meghajlási ceremóniáknak az összetettsége, ahol a mélységnek és az időzítésnek is külön szerepe van.

A kihívás igazából a kultúrák közötti kommunikációban az, hogy megértsük mit is jelentenek a kézmozdulatok az adott kultúrában.

A fejmozdulatok jelentése is lényeges különbséget mutat az egyes kultúrákban. A fej előre-hátra mozgatása az európai országok többségében igent jelent, míg Görögországban és Bulgáriában nemet, továbbá a fej jobbra-balra mozgatása egyes országokban nemet, míg másokban épp ellenkezőleg igent jelent. Sok nyugat-európai kultúrában elfogadott a gyerekek fejének gyengéd simogatása, míg Malajziában és sok iszlám országban a fej a spirituális és intellektuális tevékenységek forrása, így szent.

A nem verbális kommunikáció egy másik területe, amely mellett nem lehet elmenni a kulturális különbségek miatt, az a fizikai érintkezés: egyes csoportok csókolják egymást (arcon, szájon, kézen, lábon), veregetik egymás vállát, kezet ráznak stb. Ezek a gesztusok a bensőséges és szexuális tartalmukon túlmenően rengeteg mást is jelenthetnek. A csók elfogadott az orosz, vagy arab emberek között kézfogás közben, ami igen megdöbbentő az angolszász kultúrájú emberek számára.

A kommunikációs kódok értelme komplex és tévedés lenne élesen szembeállítani azokat az embereket, akik tartózkodnak a fizikai érintkezések során (beleértve az angolszászokat) és azokat, akik liberálisabbak. Sehol sem létezik szokások nélküli élet. Az a mód, ahogyan az amerikai és európai férfiak és nők kimutatják érzéseiket a többieknek nyilvánosan csókolózva, valami megbotránkoztató megnyilvánulásnak tűnhet, aminek bizalmasnak kellene maradnia, amikor más emberek láthatják. A táncolás, ami meghatározó része a társadalmi összejöveteleknek, egyeseknek illetlennek tűnhet, míg másoknak teljesen ártalmatlan.

## **2. Arckifejezések és kommunikálás a szemekkel**

A nevetés és a mosoly, a szemöldök összehúzása is üzenetet továbbít a külvilág felé. Egy mosoly lehet a beleegyezés, a megelégedettség, a zavar jele, de előfordulhat, hogy egyáltalán nem jelent semmit. Egyes kultúrákban elfogadott az érzések, pillanatnyi benyomások arccal történő spontán kifejezése. Ennek az ellentéte is igaz más kultúrákban, történetesen Ázsiában, ahol az érzelmek nem kimutatása elvárt, aminek köszönhetően az ázsiai emberek kiismerhetetlenek és érzelemmentesnek tűnnek.

A szemkontaktus (valakinek mélyen a szemébe nézni, következetesen a távolba nézni, lesütni, vagy elfordítani a szemünket, ha találkozik valaki más tekintetével) más és más kultúrákban mást és mást jelent. Ez azt eredményezi, hogy ugyanazon magatartás (még ha a legártalmatlanabb is) akaratlanul teljesen ellentétes jelentéssel bírhat. Az arabok gyakran néznek egymás szemébe, mivel úgy tartják, hogy a szem a lélek tükré, s hogy fontos ismernünk annak a lelkét, akivel együtt dolgozunk. Ezzel ellentétben a japán gyerekeknek azt tanítják az iskolában, hogy ne a tanár szemébe, hanem a szaka vonalába nézzenek. Amikor felnőtté válnak, a szem lesütése a feljebbvaló előtt a tisztelet egy elfogadott gesztusa. A franciák az amerikaiakhoz és egyéb európaiakhoz hasonlóan hajlamosak mélyen a másik szemébe nézni, és tiszteletlen embernek tartják azt, aki elnéz mellettük, s hajlamosak barátságtalan, bizalmatlan embernek bélyegezni azt.

Ismeretlen kommunikációs stílusok használata, különös tekintettel a nem-verbális kommunikációra, nem könnyű feladat. Az egyes kultúrák viselkedési szokásainak, gesztusainak teljeskörű ismerete lehetetlen. Annak ellenére, hogy el tudjuk kerülni azt, hogy hatalmas viselkedésbeli hibákat kövessünk el, sokkal nehezebb a megfelelő viselkedés anélkül, hogy huzamosabb időt töltenénk el az adott országban. Leszámítva a helyileg elfogadott viselkedés azon részét, amelyet gyermekkorunkban tanulás és neveltetésünk során sajátítottunk el, és

amelyek beépülnek a fizikális viselkedésünkbe, zsigereinkbe. De egyszer csak megáll a tudomány. A tudatosság a felejtés képességével kezdődik, hogy ténylegesen felismerjük a saját verbális és nem-verbális kommunikációnk jellemzőit. A felejtés folyamata a kulcsfolyamat, ez teremti meg a lehetőségét a tanulási folyamatnak.

A mindennapi udvariasságok segítséget nyújthatnak abban, hogy ne mellőzzenek minket. Az udvariasság szó az 'udvar' szóból származik, amely jelentése királyi birtok vagy lakóhely. Ez jelenti azt a típusú nemes viselkedést, amely más emberek tiszteletén keresztül növeli önbecsülésünket. Rengeteg nyelvben található ilyen szó. A németben például ott van a höflich szó (udvarias, előzékeny), amely az udvar szó német megfelelőjéből a Hof-ból származik. Több megbocsátható a külföldieknek, feltéve, ha nem arrogánsak, ha figyelmet szentelnek partnerüknek, még ha nem is ismerik annak szokásait. A szerény viselkedés elősegítheti azt, hogy a másik fél könnyebben elfogadja a kulturális hibáinkat.

### **2.3. Az interkulturális kommunikáció problémái**

Abban mindenki egyetért, hogy a kulturális mechanizmusok (a kultúránknak megfelelő mindennapi élet) főként tudatalatti cselekedetek. Nem telik sokba elsajátítanunk azon környezet kulturális szokásait, amelyben élünk. Az a tény, hogy képtelenek vagyunk más kultúrák vonásainak elsajátítására rengeteg bajjal jár.

#### **1. Etnocentrizmus**

A kultúraváltás nehézségeinek köszönhetően a legtöbb ember ennek lehetősége nélkül éli le életét. Ez okozza mindazt, amit SRC-nek (Self Reference Criterion / saját referencia kritérium) nevezünk. Eszerint mindannyiunknak van egy automatikus tudatalatti „kerete”, amely főként a nemzeti kultúránkon alapszik, és amelyik alapvetően meghatározza azt, hogy miként ítélünk meg embereket, szitirációkat, miként kommunikálunk. Alapjában véve ezt a „keretrendszer” modellezi a etnocentrizmus. Az etnocentrizmus koncepcióját G. A. Summer hozta nyilvánosságra, hogy különbséget tegyen a belső csoportok (azon csoportok, melyekkel az egyén azonosulni tud) és a külső csoportok (azon csoportok, amelyekkel az egyén nem tud azonosulni) között.

Az etnocentrizmus fogalmát pszichológusok kiterjesztették az individuum szintjére, ahol az egyén azon természetes hajlamára utal, hogy az spontán

azonosul a nemzeti és etnikai csoportjának megfelelő szimbólumokkal, értékekkel, gondolkodásmóddal. Az etnocentrizmus érdektelenséghez, vagy más csoportok kultúrájának semmibe vételéhez vezethet.

Lee (1966) az alábbi lépéseket javasolja annak érdekében, hogy megpróbáljuk elkerülni az SRC (Self Reference Criterion) egyoldalúságát, mikor a nemzetközi gyakorlattal szembesülünk:

- A döntéshozó országának megfelelő viselkedési szokások tekintetében határozza meg a problémát, vagy célpontot.
- A külföldi ország (ahol a döntés végrehajtásra kerül) viselkedési szokásainak figyelembevételével közelítse meg a problémát, vagy célt.
- Izolálja el az SRC befolyását a problémára és határozza meg, hogy mely tényezők teszik komplikáltabbá a döntéshozatal folyamatát.
- Definiálja újra a problémát (és gyakran a tárgyat) az SRC-nek köszönhető egyoldalúság nélkül, és próbáljon megoldást találni arra, hogy a külföldi piacnak megfelelő döntést hozzon. [22]

Az SRC képezi az első gyakorlati keretet, amely lehetőséget ad, hogy egyes cselekvéseknek kulturális megjelenést tulajdonítsunk, de az SRC szintén tartalmaz egy bizonyos mértékű naivitást. Ez azt vetíti előre, hogy könnyen lehetséges megértenünk az egyes országok misztériumait, sajátosságait anélkül, hogy lakosai lennénk. Gyakran még az eredeti ország marketing szakemberei sem (teljes tudatlanságban), nemhogy külföldiek (a saját kultúrájuk tudatán keresztül) nem képesek meghatározni a 2. illetve a 3. fázist. Az SRC használata során a különbözőségek kiküszöbölésére tett erőfeszítések eredményei nem azonnal jelentkeznek.

## **2. Sztereotípiák**

A franciák az üzleti életben az amerikaiakat arrogánsnak, az angolokat pedig minden őszinteségtől mentesnek tartják, főként azon sztereotípiáknak köszönhetőek, amelyek eltorzítják a látásmódjukat. Az amerikaiak arroganciája főként az értékrendek különbözőségének köszönhető: a megbeszélés tárgyával összhangban a szakmai kapcsolatok és a feladat áll a középpontban annak érdekében, hogy kirekesszék a személyes kapcsolatokat a másik féllel.

Habár a sztereotípiák néha egyszerűsítést jelenítenek meg, melyek intellektuálisan hasznosak és csak kis részüknek van olyan szerepe, hogy redukálja és megőrizze a különbözőségeket, melyek veszélyesek lehetnek. A sztereotípiák jellemzője, hogy egyrészt van egy érzékelő, megértő funkciója (ilyenkor úgy működik, mint a többi ember egyszerűsített megjelenítése) és egy emocionális funkciója.

### 3. Self-shock

A kulturális sokk, melyet más kultúrájú emberek okoznak, saját magunkkal történő összeütközéshez is vezethet, mely legalább annyira problematikus. Ezt a folyamatot „self-shock”-nak nevezzük. Megbizonyosodni arról, hogy a többiek milyenek is valójában, igencsak elbizonytalanító lehet: az identitászavar tipikus megjelenési formája a kulturális sokknak. A „self-shock” az egyik legfőbb oka a sztereotípiáknak. A sztereotípiák gyakran sokkal inkább az egyént védik, mint hogy valós információkat szolgáltatnának a másíkról.

Olyan esetekben, mikor a nemzetközi értékesítők találkoznak helyi vásárlókkal, a találkozás mindenképpen interkulturális, ahol a másik kultúrája előzetes ismeretének hiánya kétségeket ébreszthet, bizonytalanságot okozhat. De az interkulturális találkozásor lényegében megtörténik az „én” fokozatos kitarulkozása, amely annak az intenzív és evokatív (felidéző) szituációnak tulajdonítható, amelyben az egyén megismeri a másik embert egy határozottan új módon, amint szembesül a létezés más dimenzióival. Az interkulturális találkozás alkalmával a „másság” elkerülhetetlen megismerése a személyes identitás megzavarását hordozza magában, amely a „tükör effektus” kérdésében jelenik meg.

A saját kulturális környezetünknek megfelelően tudat alatt felépítettük a saját énképünket. Szükségszerűen felépítünk magunkról egy képet, amely a többiektől származó és a viselkedési szokásainkra vonatkozó érzelmi visszajelzéseken alapszik. De a folyamat, amely során kialakítjuk és erősítjük saját identitásunkat két olyan sajátossággal rendelkezik, amely az interkulturális találkozások során gondot okozhat:

- Főként tőlünk függetlenül és tudat alatt történik.
- Jó kommunikációs készséget feltételez.

A „self-shock” a kulturális sokkkal ellentétben (amely az egyén és a másik fél közötti különbözőségeknek tekinthető) kiterjeszti a különbözőségeket a saját belsőnkre. A „self-shock” alapját az egónk, viselkedésünk és a többiek közötti

intim kölcsönhatás képezi. A „self-shock” úgy jelentkezik, mint egyensúlytalanság az igény között, hogy megerősítsük identitásunkat, illetve a képességünk között, ahogy azt tesszük. Ily módon az egyént a dupla kötődés (double-bind) szituációjába helyezi. A „self-shock” szituáció fokozza azon igényünket, hogy megerősítsük személyes identitásunkat, mialatt az ugyanazon időben csökkenti azon képességünket, hogy kielégítsük ezen igényünket. Ily módon könnyen megérthetjük, hogy a sztereotípiáink, vagy elhamarkodott ítéleteink a külföldiekkel kapcsolatban, annak a kísérletnek az eredményei, hogy megóvjuk magunkat a „self-shock” kettős és fájdalmas kényszerétől.

#### **4. Nemzetközi empátia: egy naív elképzelés**

Ebben az esetben azok naivitását figyelhetjük meg, akik jó szándékúan ugyan, de egyetértenek a kulturális empátia hatékonyságában (nyílt szívűek vagyunk, érdeklődünk a másik iránt). Ez a kommunikációs taktika csak egy rövid időperiódusig tarthat (az az időszak, amikor az empatizáns személy identitása még nem kapcsolódik be a kommunikációba). Van néhány megfontolandó kérdés az interkulturális kommunikációban érintettek számára:

- Melyik az a személyiségtípus vagy karakter, amely a legjobban illeszkedik az interkulturális kommunikációhoz?
- Összetartozó kérdések: képesek vagyunk-e bizonyos kultúrákkal, országok polgáraival jobban kommunikálni? Hogyan tudjuk fejleszteni ezt a képességünket?
- Egy ritkán eldöntött kérdés az, hogy ha egy interkulturális találkozás során alkalmazkodni kell, melyik félnek kell ezt megtennie? Miért tanuljunk, ha a másik nem teszi ugyanezt? Miért ne tanuljunk közösen két párhuzamos tanulási folyamat helyett, amelyek lehet, hogy sohasem találkoznak?

#### **2.4. Hatékony kommunikáció a nemzetközi üzletben**

A különböző kultúrákból származó üzletemberek nemcsak hogy másként kommunikálnak, de másképp látják, ítélik meg a valóságot. Mindez előidéz egy „készségi állapotot” a kommunikációban, egy készséget, hogy elfogadjuk azokat a szavakat, amelyek különösebb nehézség nélkül lefordításra kerültek és amelyek felkínálják azt az illúziót, hogy a valóság egy azonos darabját jelentik.



Ezért fontos, hogy az eredeti formájában megőrizzünk annyi idegen szót, amennyit csak lehet, az alábbi módon:

- Erőltessük meg magunkat, hogy felfedezzük ezen szavak különleges természetét és ezen különleges fogalmak eredeti formájában történő megőrzésével is nyilvánítsuk ki különleges helyzetüket.
- Kérdezzük meg a fogalom használóját, vagy a külföldi üzleti partner, hogy az adott kultúrában mi annak a tényleges jelentése.
- Egyértelműen határozzuk meg a fogalmak további jelentéseit.

Például a szerződések záradékának vizsgálatakor fontos, hogy feltárjuk azok tényleges jelentéseit. Ez még azon esetekben is igaz, ahol a szótár (hamisan) például az angol 'act of God' kifejezés megfelelőjének a francia 'force majeure' kifejezést jelöli meg (magyar nyelvterületen: 'magasabb erőhatalom').

### **1. A nyelvészeti etnocentrizmus a nyelvészeti policentrizmus ellen**

A nyelvészeti etnocentrizmus túlnyomó részben elkerülhetetlen. Az ember azt gondolná, hogy sokkal reálisabb lenne, ha csak az adott kultúra szülőttei írnának kulturális témában a polgártársaik számára. Ha az antropológiára gondolunk, arra a tudományra, amelynek rengeteg feljegyzése van más kultúrákról, akkor a válaszuk igen. A híres antropológusok általában annak a kultúrának a szülőttei, ahol publikálnak, illetve ahová az olvasók is tartoznak, nem pedig annak a kultúrának, amelyet kutatnak. Ugyanez igaz más kutatási terület specialitásaira is. Leggyakrabban hasznos, ha a kutató nyelvének és kultúrájának szülőttei vagyunk, a kutató területen pedig kívülállók.

Ez felveti a kulturális közvetítés fontos eredményeit. Mindazonáltal paradoxonnak és provokatívnak tűnhet az az állítás, hogy néha fontosabb az, hogy megértsenek, mint hogy mi megértsük a másikat, minthogy a megértés legalább annyira függ a megfigyelő gondolkodásmódjától, mint a megértés tárgyától. Egyszerűen szólva, egy kultúra szülöttét gyakran nehéz megérteni, hacsak a mondanivalót nem kalibrálnák át az olvasó nyelvészeti háttérének megfelelően, ami a fordításnál jóval többet jelent.

Nemzetközi üzletemberek számára az, hogy ne legyenek nyelvészeti etnocentrikusak, nem azt jelenti, hogy több idegen nyelvet is teljes mértékben tudniuk kellene. Sokkal fontosabb, és lényegében sokkal egyszerűbb felfedezni, hogy miben különleges az adott nyelv, illetve egyes szavai, mint tökéletesen megtanulni írni, olvasni és beszélni az adott nyelven. Ehhez megfelelő kiinduló

pont egy idegen nyelvű könyv alapos áttekintése, amelyben megfigyelhető az adott nyelv nyelvtani szerkezeteinek sajátosságai. A japán üzleti és vezetési szokásokról szóló könyvek szerzői gyakran meghagyják a japán szavakat eredeti kiejtésük szerint, ezzel is hangot adva különleges jelentésüknek. Néha a szavak képesek részleges hidat képezni a kulturális megosztottságban.

A kulturálisan különleges élet koncepciója jelentős hatással van a döntéshozatal folyamatára a vállalaton belül, különösképpen a munkavállaló-menedzsment kapcsolatára.

Habár a nyelvi etnocentrizmus túlnyomórészt elkerülhetetlen, törekednünk kell a nyelvészeti policentrizmusra azáltal, hogy megpróbálunk megtartani minél több eredeti szót, megérteni a jelentőségteljes elemeket a nyelvtanban, és megpróbáljuk felkutatni a szavak eredeti jelentését.

## **2. A nyelvi és kommunikációs készségek vizsgálata a nemzetközi üzleti életben**

Az angol nyelvet az üzleti élet alapnyelvének tekintve, az üzletemberek alapvetően két csoportba sorolhatóak: angol anyanyelvűek, és nem angol anyanyelvűek. A két csoport helyzete lényegesen eltérő. A nem angol anyanyelvű üzletember számára az angol nyelv és gyakran még egy-két további nyelv elsajátítása elkerülhetetlen. Például a svédek, finnek, dánok és norvégok gyakran három-négy nyelven beszélnek: angolul, valamely másik északi nyelven, franciául és németül, vagy spanyolul. Az angol anyanyelvűek helyzete ettől lényegesen eltérő:

Habár az Egyesült Államok mára a negyedik legnagyobb spanyolnyelvű ország a világon, és Miami lakosságának fele spanyol nemzetiségű, ez nem ösztönzi az amerikaiakat a spanyol nyelv tanulására, de a spanyolokat annál inkább az angol nyelv elsajátítására. Mindazonáltal eltérő erőfeszítéseket követelhet különböző idegen nyelvek elsajátítása. Ha egy amerikai, vagy egy európai igazán meg akar tanulni japánul, az írásjelek melyeket meg kell tanulnia jóval nagyobb erőfeszítést követelnek, mint egy japán számára a római „ABC” elsajátítása: a „gai-jin”-nak (nem japán) minden 100 írásjelhez 2 szótagot kell megtanulnia (fonetikus szimbólumok), és közel 1850 „kanji”-t (képírásjel), míg a japán ember számára a megtanulandó karakterek száma 26, amely különösebben nem jelent megrázkódtatást a japán írás tudója számára. Végezetül az amerikaiak lényegesen könnyebben találhatnak angol nyelven beszélő embert az utazásaik során, és bízhatnak üzleti partnereikben, hogy azok – talán látszólag – jól beszélnek angolul. Ráadásul az amerikaiak toleránsak és

elnézőek a nem angol anyanyelvű beszélgetőpartnerei által elkövetett hibákkal szemben, mivel bizonyos szavak és nyelvtani szerkezetek tekintetében a nemzetközi angol különbözik az igazi angoltól.

Ezek azok az okok, amiktől az angol anyanyelvűek egy kicsit lusták a külföldi nyelvekkel kapcsolatban. Érthető módon, az angol- amerikai kultúra különleges egyoldalú helyzetének köszönhetően, a nyelvi különbözőségek hatása a nemzetközi üzleti nyelvre szisztematikusan alábecslésre került. A nemzetközi üzleti tankönyvek többsége nem tartalmaz egyértelmű utalásokat az idegen nyelv vonatkozásában, eltekintve néhány szerzötől, aki megteszi ezt, ha angolul publikál. Ez egy lényeges eltérést foglal magában, hisz ezen szerzők nagy részét nem eredeti kulturális környezetében olvassák.

Meglepő, de a nem angol anyanyelvűekkel szemben az angol anyanyelvűek hátrányban vannak, habár az ellenkezője látszana igaznak. A legnagyobb hátrány számukra az, hogy nem képesek megragadni az idegen nyelv világnézetben és kommunikációs stílusban megjelenő sajátosságait. Ráadásul rengeteg angol anyanyelvű ember el sem tudja képzelni, hogy mit is jelent igen kis jártassággal kifejezni magunkat egy idegen nyelven, amíg maga is el nem kezd tanulni egy nyelvet. Ily módon az angol anyanyelvűekben tudatosulnia kell, hogy nyelvi területen milyen hátrányos helyzetben vannak. A megoldás számukra nem egyszerűen az, hogy tanuljanak idegen nyelveket. Egész más dolog érteni és beszélni egy idegen nyelvet, és érteni azt, hogy miben más az adott nyelv. Nem szükséges több nyelv tökéletes ismerete. Vagyis a nemzetközi üzletembereknek nem kell többnyelvűeknek lenniük, de tudniuk kell az adott nyelv különlegességének mibenlétét.

Másrészt a nem angol anyanyelvű beszélőnek nem szabad megtéveszteni a beszélőpartnerét. Annak ellenére, hogy igen sok nemzetközi üzletember úgy tűnik, mintha jól beszélne angolul, még mindig azon világnézet birtokában van, amelyet anyanyelve és kultúrája formált. Ily módon gyakorlott nem angol anyanyelvű tárgyaló fél, könnyen félrevezetheti külföldi partnerét, mikor úgy tűnik mintha azonos álláspontot vallanának, pedig valójában éppen ellenkezőleg. Ez különösen igaz az észak- és kelet-európaiakra. Igen egyformának tűnhetnek, különösen az amerikaiak számára, miután a kiejtésüket főként a televízióban hallottak alakították ki. Mindazonáltal a gondolkodásmódjuk igen eltérő, és a szóbeli kifejező készségük sokkal jobb, mint az írásbeli, ami az üzleti szerződések írásbeli részleteinek megbeszélésénél gondokat okozhat.

### 3. Néhány irányelv a hatásos nemzetközi kommunikációhoz:

- Kezdje az interkulturális korlátok lehető legpontosabb feltárásával, olyanokkal, mint például: nyelvi és általános kommunikációs problémák. Az üzletemberek gyakran alábecsülik, vagy teljesen szemet hunynak ezen a ponton, mivel gyakran „szakmai kultúrát” osztanak meg beszélő partnerükkel. Gyakran félrevezeti őket egy gyakorlatilag teljesen nemzetközi atmoszféra.
- Sajnos az igazi világban egy kis hanyagságot enged meg magának az az ember, aki nem érzi, hogy alkalmazkodnia kell, főleg ami a nyelvet illeti. A végeredmény az a téves benyomás lesz, hogy a beszélő partnere olyan mint ő. Ezért mondjuk, hogy gyakran a hasonlóságok csak illúziók, főleg amikor a külföldiek, a látszólag hasonló „nemzetközi kultúrát” osztják.
- Vigyázat, a világosan kimondott dolgok nem szükségszerűen egyeznek meg a tényleges implicit jelentéssel. Ellenőrizzük és igazoljuk. Szánjunk időt arra, hogy ellenőrizzük a kommunikáció pontosságát, különösképpen, ha nagy jelentőségű dolgokról van szó (megrendelések, szállítás dátumai).
- Más kultúrák nem-verbális kommunikációs stílusának elsajátítása igen nehéznek bizonyulhat. A mély elsajátítása más kultúrának ezen a területen igen nehéz a gyermekkor után. Sokkal jobb, ha egy olyan készenléti állapotot célzunk meg, amely segítségével nem kódoljuk hibásan a nem verbális üzeneteket, és nem kell megtanulnunk a nem-verbális kommunikáció különböző stílusait.
- Sok esetben az interpretáló valóságos célja, hogy átültesse a tényleges jelentést. Ez az ember nem úgy működik mint egy szótár, nyelvtanilag pont ellentétesen. Ők jobban fordítanak az egyik nyelvről a másikra, mint fordítva, ez attól függ, hogy melyik az eredeti nyelvük, illetve a másik nyelv elsajátíthatóságától. Fontos, hogy megbizonyosodjunk a felől, hogy ténylegesen lojálisak-e ahhoz a félhez, aki fizeti őket.
- Egyértelműen be kell látnunk, hogy mindig van a nyelvnek egy olyan része, amelyet nem lehet lefordítani. A nyelv által hordozott kultúraspecifikus jelentéseket az adott kulturális közeg határozza meg.
- Fejlesszen ki egy „aknakereső” képességet, hogy elkerülje azokat a konfliktusokat, amelyeknek alapjai negatív sztereotípiák, félreértések,

melyek az interkulturális kommunikációban gyakran felduzzadnak, és keverednek egyéb konfliktusokkal, és amelyek eredményeként a kommunikáció eredménytelenné válhat. Vannak azonban olyan hasznos esetek, konfliktusok, amelyek során a konfrontáció elkerülhetetlen. Ellenben, sok egyéb esetben a kulturális félreértések rendkívül rossz hatással lehetnek a további megbeszélésekre, üzletekre, attól függetlenül, hogy a tárgyalás kezdeti, vagy végső szakaszában járunk.

- Tartsuk észben, hogy minden az előzetes felkészülésen múlik, és sajnálatosan nem lehet improvizálni. Az az erőfeszítés, hogy segítsünk a másoknak, hogy intelligens módon és megfelelően megértse a saját kultúrákat, egy előfeltétel. Amikor a formális üzleti tárgyalások, vagy előzetes megbeszélések kezdetén az egyik fél nem ismeri a tárgyalási partner kultúráját egy minimális szinten, a tárgyalás mogorvává, fanyarrá válhat. Ilyenkor az egyetlen lehetőség a további tárgyalásra az, hogy figyelembe vesszük, hogy „az üzlet az üzlet”. Mindezek tükrében, a nemzetközi üzleti élet gyakorlása, inkább az üzlet során jelentkező sürgető problémák megoldásának egy lehetséges módja, mint egy előzetes befektetés az üzlet hatékonyságának növelése érdekében. Orvosi szavakkal élve, a kulturális érzékenység az üzleti életben, inkább megelőzés, mint gyógy mód.

### **3. fejezet**

## **A személyes kapcsolatok emberi tényezői**

Az üzleti tárgyalás megalapozása nem nélkülözheti azon emberi tulajdonságoknak, motivációknak a tanulmányozását, melyek megkülönböztetik a sikeres, nyerő tárgyalókat kevésbé hatékony társaiktól.

### **3.1. A hatékony viselkedés**

A személyes kapcsolatok, a tárgyalás a mindennapok velejárója. Tárgyalunk a családban az egyetemi előmenetelről, a szülői támogatásról és engedményekről, majd a lehetséges állásokról. Tárgyalunk a szolgáltatókkal, főnökünkkel, beosztottainkkal, s természetesen üzleti partnereinkkel is, külföldiekkel csakúgy, mint hazaiakkal. Ezért elfogadhatjuk, hogy mindannyiunk, de különösen az üzletemberek személyisége, egyben legfontosabb munkaeszköze is, melyet éppúgy kell ismernünk és használnunk, mint a szűkebben vett szakmai ismereteinket.

Az üzletember meghatározó tevékenysége a kommunikáció, ezért eredményessége érdekében meg kell ismernie önmagát, s azt, hogy miképpen fejezi ki magát. A tárgyalásokon a tárgyaló felek személyiségének, felkészültségének, fellépésének, tárgyalási módszerének jelentős szerepe van.

### **1. A tárgyalás személyi feltételei**

A tárgyalások során a siker a környezeti, gazdasági és üzleti feltételeken túl a résztvevők személyiségén, kommunikációján is múlik. Ezen siker személyi feltétele a hatékony viselkedés, melyet kölcsönös egymásra hatásban a szituáció és a személyiség határoz meg. [7]. Szituáció alatt egyrészt a tárgyalás tágabb környezetét (tárgyalók társadalmi-gazdasági helyzete, a képviselt cég, termék milyensége stb.), másrészt a tárgyalás közvetlen környezetét (helyszín milyensége, zajok, berendezés, tárgyalópartner stb.) értjük.

Nyilvánvaló, hogy szélsőséges esetben (nagy mérvű egyenlőtlenség, hatalmi-befolyási viszonyok) a közvetlen tárgyaló szituációnak és a tárgyaló személyiségének csekélyebb hatása van a tárgyalás kimenetelére. Éppen ezért egzakt módon nem lehet meghatározni, hogy milyen mértékig lehet a tárgyaló személyisége az eredményesség meghatározója a szituációs tényezők mellett.

Arra nézve azonban vannak tapasztalatok, hogy a háttértényezőket hasonlóan tekintve a sikerességben lényeges eltérés mutatkozhat a tárgyaló személyiségétől függően. Ebben az összefüggésben a személyiség azon összetevőin van a hangsúly, melyek az emberi kapcsolatok közegében létrehozható teljesítményt befolyásolják, az ún. **társas hatékonyságot** eredményezik.

Csak a nagy társas hatékonyságot eredményező személyiségjellemzőkkel rendelkező tárgyalók képesek a szituáció biztosította lehetőségeket saját javukra kihasználni. Belátható tehát, hogy a tárgyaló személyiségének milyen jelentős szerep van abban a folyamatban, melyben eljutunk a megállapodásig, a tárgyalás eredményéig.

## 2. Az eredményességet elősegítő viselkedésformák

Nyerges János [8] szerint a tárgyalónak „... határozottnak kell lennie ahhoz, hogy saját véleménye legyen ... szeret dönteni ... „. A fentiekén túl megemlíthető még a becsvágy, a felelősségvállalás, a reális kockázatvállalás, az emberi méltóság, a büszkeség is, s mindezek mellett a feladatnak való alárendelődés, a partner hasonló jellemzőinek megbecsülése, a megértő viszonyulás, az alkalmazkodás, a partner segítése céljai elérésében. Fontos továbbá a partner érzelmeinek, meg nem fogalmazott problémáinak, gondjainak érzékelése, megértése, azaz az empátia.

A sok különböző megnyilvánulás mögött megtalálhatók azok a személyiség mélyéből fakadó indítékok, melyek hasonlóak a jó tárgyalóknál: ezek a cselekvésre készítő belső szükségletek, a motivációk. Az adott személyre jellemző különböző erősségű motivációk együttese a motivációs struktúra, mely alapvetően meghatározza viselkedésünket.

Maslow ismert szükséglethierarchiája arra hívja fel a figyelmünket, hogy az abban felsorolt belső szükségleteket (fiziológiai, biztonsági, társulási, társadalmi megbecsülés iránti és önmegvalósítási) egyben a kielégítésünk hierarchiájaként kell kezelnünk.

A fiziológiai és biztonság iránti szükséglet extrém körülmények (levegőtlenység, éhség, megfélemlítő légkör) között befolyásolhatják a tárgyaló viselkedését, mégis azt kell észrevennünk, hogy a hierarchiában felül elhelyezkedő három szükséglet kielégítésének terepe a tárgyalás. Ezen szükségletek kielégítésében való jártasságunk, képességeink, készségeink azok, amelyek a már említett társas hatékonyságot eredményezik.

A társulási szükséglet megfelelő erősségű megléte esetén a tárgyaló figyelni tud partnere ki nem mondott problémáira, észreveszi annak kellemetlen érzéseit, reakcióival segíteni tud problémáinak megoldásában. Követni tudja annak gondolatmenetét, jelzi, hogy figyel rá, hogy fontosnak tartja, amit a másik mond, hogy képes érteni a dolgokat. Kellemes együttműködő légkört, bizalmat tud teremteni, amelyben elgondolkodásai, érvei termékeny talajra találnak. Az ilyen tárgyalók értékes tulajdonsága az empátia, a másik fél helyzetének átélése és megértése, amely a sikeres tárgyalás egyik nélkülözhetetlen jellemzője.

A tárgyalónak mindhárom felső szükséglettel rendelkeznie kell, hiszen ezen szükségleteknek a kielégítésére való törekvés hajtja az eredményes tárgyalások felé. Ezekből tevődik össze a becsvágy az érvényesülésre, elismertetésre, az emberek szeretetére, elismerésük megszerzésére, az önbecsülésre irányuló belső hajtóerő.

Az is belátható, hogy bármelyik szükséglet hiánya problémákat idézhet elő a tárgyalás során [9]:

- A **társulási szükséglet hiányában** és ezzel a megértő, bizalomteremtő képesség hiányában egoistának, érzéketlennek, tapintatlannak fogják észlelni viselkedésünket, gyanakvással, bizalom nélkül figyelik megnyilvánulásainkat.
- A **befolyásolási igény**, s a kielégítésével járó képességek **hiánya** esetén lagymatagnak, nemtörődömnek, érdektelennek, érvelésünkben színtelennek fognak találni bennünket, s csupán sodródunk az eseményekkel.
- Az **önmegvalósítás**, vagy **teljesítményigény hiánya** a konkrét feladat lehető legjobb megoldása iránti közömbösségünket eredményezi, alacsonyra állítjuk a mércét, nem akarunk többet elérni.

Az előzőek alapján megállapíthatjuk, hogy mindhárom motiváció együttes és harmonikus meglétére, fejlesztésére kell törekednünk, mert ha csupán egyik motivációnk erős, akkor a következő torzulásokkal kell szembenéznünk:

- **Erős társulási igény** esetén mindent megteszünk, hogy a partner ne nehezteljen ránk. Vigyázunk, hogy a konfliktusokat, feszültségeket elkerüljük, melynek érdekében annyira alkalmazkodunk hozzá, hogy ezzel már saját eredményességünket gátoljuk. Igyekszünk mindent megtenni - akár számunkra hátrányos engedményeket is – a problémamentes, jó légkör



megteremtéséért. A teljesítmény az ilyen tárgyalónak nem fontos, befolyásolni nem akar, csupán alkalmazkodni, együttműködni a feszültségek elkerülésére.

- A **társadalmi megbecsülés (befolyásolás) iránti erős igény** (a másik két motiváció hiányában) az emberi viszonyokkal, a hierarchiával, a kapcsolatok milyenségével, azok várható következményeivel való túlzott foglalkozást, információgyűjtést eredményez. Saját befolyásunkat is ezen megfigyelésekre, információkra, következtetésekre alapozzuk, nem riadunk vissza bizalmas információk kiszolgáltatásától sem, hogy a tárgyalófél elismerését, figyelmét biztosítsuk a magunk számára. Nyilvánvaló, hogy az ilyen tárgyaló sem a teljesítményre koncentrálna, miután mások megértésére való igénye is gyenge, önmaga elismeréséért átgázol másokon.
- A **csupán erős teljesítményigénnyel rendelkező** tárgyalók senkit és semmit nem kímélve, eszközöket nem válogatva, úthenger módjára, többnyire egyedül haladnak a cél felé. Munkatársait nem vonja be a munkába, legfeljebb átmenetileg, részfeladatokkal bízza meg őket. Figyelmen kívül hagy fontos jelzéseket (pl. egyet nem értés, feszültségek, megegyezési lehetőségek), ezért egyre gyengébb a teljesítménye, nehéz esetnek tartják, partnerei menekülnek tőle, egyre kisebb tere adódik üzleti partnerei megnyerésére. Rendszerint értetlenül áll eredménytelensége láttán.

### 3.2 A jó tárgyalók jellemző tulajdonságai

A menedzsmentnek az eladással kapcsolatos problémáját fel lehetne számolni, ha megtalálnánk a sikeres eladó típusát. Ez azt feltételezná, hogy a sikeres eladók születnek, szert tesznek a szükséges jártasságra és tapasztalataik alapján önmagukat tanítják. A sales manager feladata, hogy megtalálja az ilyen embereket.

A különféle szerepek, komplex feladatok és változatos szituációk, melyek kialakulhatnak, megkövetelnek az egyéntől bizonyos alkalmazkodóképességet, melyet előbbre helyezhetnek az értékesítési alapelvekkel szemben. A foglalkozás természetéből kifolyólag elképzelhető, hogy különböző szituációkban teljesen eltérő tulajdonságok lehetnek eredményesek. Valójában az az alaptétel, hogy létezik egy ideális eladói típus téves. Az eladóknak rugalmas szemléletmódra és képességek széles körére van szükségük, a stratégiai problémamegoldástól a profitorientáción keresztül a kifinomult

kommunikációs képességeikig. S azok az emberek, akik rendelkeznek ezekkel a képességekkel, valószínű, hogy az eladást, mint pozíciót tekintve alacsonynak tartják és alkalmatlannak arra, hogy biztosítsa számukra a munkával való megelégedettséget. A tényezők, melyek az eredményességet meghatározzák nem szükségszerűen intellektuális természetűek, melyeket legtöbbször figyelembe vesznek. E helyett az eredményesség függ a kilátásoktól, az eladó személyiségétől, ítélőképességétől, tudásától, ill. mindkét fél meggyőző erejétől.

### **1. A személyiség és a fizikai tulajdonságok**

Már régóta kutatják a kapcsolatot a személyiség és az eladási siker között, ugyanis az új eladók alkalmazásának és oktatásának költségei ill. a nem megfelelő eladók miatt meghiúsult üzletek költsége igen magas.

Az USA-ban folytatott kutatások a direkt eladás területén két olyan alaptulajdonságot állapítottak meg, melyekkel az eladóknak rendelkezniük kell. Az egyik az empátia, mellyel megérezheti az eladó, hogy a vevő hogyan cselekszik, a másik a törekvés, vagy óhaj arra, hogy nyélbeüssük az üzletet.

Szintén az USA-ban végzett kutatások a következő kívánatos tulajdonságokat állapították meg:

- személyes energia és kezdeményezőkézség,
- szervező és tervezőképeség (+ rugalmasság),
- tanulmányi eredmények közepes szintje,
- különböző személyiségekhez és magatartásokhoz való alkalmazkodó képeség,
- személyi és foglalkozásbeli előmenetellel való törődés,
- az elismerés utáni vágy.

Felhasználva az előző megállapításokat, a teljesítmény kritériumokat ill. ezen óhajtott tulajdonságok egy kombinációját, a személyiség ill. a fizikai tulajdonságok összetevőit a 1. táblázat mutatja.

1. sz. táblázat

**A személyiség és a fizikai tulajdonságok**

Személyiség	Fizikai tulajdonságok
<ul style="list-style-type: none"> <li>• uralkodás</li> <li>• állóképesség</li> <li>• társadalmi elismerés</li> <li>• empátia</li> <li>• törekvés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kor</li> <li>• magasság</li> <li>• súly</li> <li>• hivatalos végzettség</li> <li>• külső tevékenységek száma</li> <li>• polgári, vagy szakmai szervezetekben való tagság</li> </ul>

Kutatás során megvizsgálták ezen külső-belső tulajdonságok ill. az eladási teljesítmény kapcsolatát, s a sikeres eladó profilját a következőképpen határozták meg:

- magas, pszichikailag hatásos, energikus,
- kitartó, szeret sokat dolgozni, élvezzi a problémamegoldást,
- keresi ill. örömet jelent számára az eladási teljesítményének elismerése,
- széles érdeklődési körrel rendelkezik, de nem kapcsolódik be polgári, vagy szakmai szervezetekbe,
- hivatalos végzettsége nem magas, de szellemileg tehetséges,
- alkalmazkodó és rugalmas a munkahelyi szokásokhoz,
- nem túlságosan érzékeny mások reakcióira, érzelmeire,
- az eladást szakmai karriernek tekinti és nem mutat nagy érdeklődést magasabb pozíció elérésére.

a) Az előző megállapításokat felhasználva a következő eladói jellemzőket tarthatjuk fontosnak [11]:

- **Megszállottság:**  
Olyan személy nevezhető megszállottnak, aki a bukások és visszautasítások ellenére ugyanolyan erőbedobással lát neki a következő kihívásnak, mint az elsőnek.
- **Magabiztosság:**  
A magabiztosság párosulva saját képességeibe, a termékbe ill. a cégbe vetett hittel pozitív hatást gyakorolhat a vevőkre. Adódhatnak olyan helyzetek,

amikor az eladónak fontos és gyors döntéseket kell meghoznia, s ilyenkor az önbizalom hiánya elszalaszthatja az alkalmat s végül magát az üzletet.

- *Intelligencia:*  
Ez a szakma az intelligencia egy bizonyos minimális szintjét megköveteli, de ahol az eladók, akik magasabb végzettségűek, sokat elemeznek, kritizálnak, lehet, hogy végül elvesztik meggyőződésüket.
- *Társadalmi elismerés:*  
Nem anyagi természetű motivációk pl. pozícióra, önbecsülésre, barátkozásra való óhaj szintén fontos szerepet játszik az eladásban.
- *Termékismeret:*  
A termék tulajdonságainak, működésének, előnyeinek az ismerete ill. az, hogy hogyan kell egy terméket bemutatni lényeges egy eladó számára.
- *Versenyársak ismerete:*  
A versenytársak termékeinek az ismeretén kívül az eladónak érteniük kell a versenytársak értékesítési politikáját, árki alakítását és ösztönző taktikáját is. A versenytársak ismerete elősegíti, hogy az eladók termékeiket közelebb vigyék a vásárlók szükségleteihez ill. akaratához.
- *Piacismeret:*  
A felső menedzsment feladata a marketing stratégia ill. politika meghatározása, de az egyes eladónak rendelkezniük kell olyan képességekkel, hogy megértsék ill. alkalmazzák a marketing erőfeszítéseket az egyes vásárlók ill. egyedi szituációk esetében. Munkájuk lényeges eleme még, hogy ellássák a menedzsmentet információval a versenytársakról, piaci feltételekről és trendekről.
- *Vásárlók ismerete:*  
Az eladó számára fontos a vásárlói kapcsolatok fenntartása ill. fejlesztése. Az eladónak képesnek kell lennie a vásárlói preferenciákat két, vagy több termék vonatkozásában különválasztani, s a “jó” hangsúlyozásával így befolyásolhatja a vásárló választását.
- *Területismeret:*  
A területi ismerete fontos, és vezetési képességeket is megkíván az egyéntől, hogy az idejét a vásárlók, a leendő üzletfelek ill. az utazás között megfelelően tudja szétosztani.
- *Vállalatismeret:*  
Az eladónak adekvát ismerettel kell rendelkeznie saját vállalatáról, beleértve annak történelmét, tulajdonosi viszonyait, vezetését és tulajdonosainak törekvéseit.

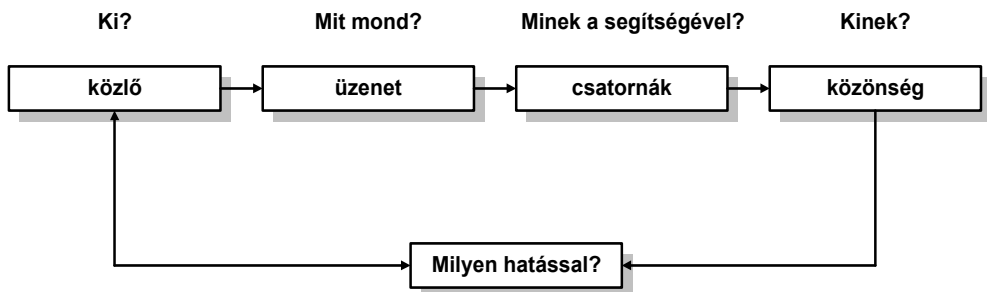
b) *Képességek:*

A képesség olyan tényezők kombinációja, amely segítségével a munka eredményesebben végezhető el. A képességeket három területre oszthatjuk: kommunikációs képességek, egyeztetési képességek és meggyőző képességek.

- *Kommunikációs képességek:*

Minél komplexebb a disztribúciós csatorna, minél több a közvetítők száma, annál költségesebb a kommunikációs célpontok elérése, Egyetlen kommunikációs technika sem lehet hatásos minden résztvevőnél. Gyakran a személyes eladásnak az ösztönzés más formáival való kommunikációja a legeredményesebb. (5. sz. ábra)

### Marketing-kommunikációs modell

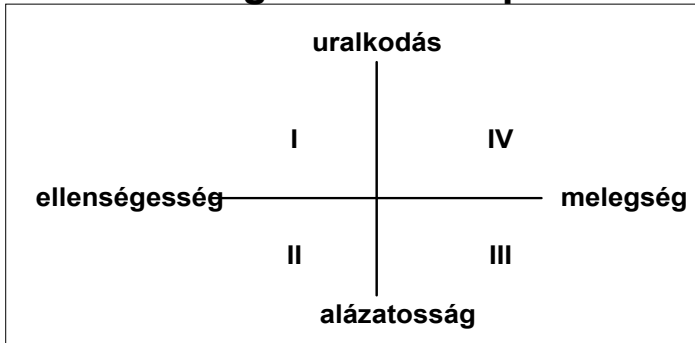


5. ábra

- *Egyeztetési képesség*

Az ideális eladó, mint olyan tehát nem létezik. Azok a megkívánt jellemzők, ill. képességek, amelyek legjobban összeegyeztethetők a játszott szereppel ill. az ellátandó feladattal megkövetelik azt az eladási stílust, ami alkalmazkodik a vevőhöz. Az ún. magatartás-térkép segítségével összepárosíthatjuk a megfelelő eladót a megfelelő vevővel. A 6. sz. ábra az ún. magatartásmintákat mutatja [10].

## Magatartástérkép



6. ábra

- Első lépésként az eladók magatartástípusait azonosítjuk. Azok az eladók, akikre a melegség jellemző, ismerik mások szükségleteit és megértik azok problémáit, helyzetét. Az ellenséges típus nem vesz másokat figyelembe, nem érti meg mások helyzetét, és majdhogynem lenézi mások értékeit és önbecsülését. Aki uralkodó típus az arra törekszik, hogy az egyes szituációkban a kényszer ill. a vezetés eszközével irányítson. Az alázatosság pedig szerénységgel, az önbizalom hiányával jellemezhető.
- Az uralkodó-ellenséges magatartással jellemezhető eladók a vásárlókat olyan embereknek tekintik, akik ritkán vásárolnak szívesen és úgy gondolják, hogy ahhoz, hogy sikert érjenek el felsőbbrendűséggel és erélyességgel kell fellépniük. A második negyedbe tartozó eladó a vásárlókat olyan embereknek tartja, akik csak akkor vásárolnak, ha akarnak és szerintük az eladók képtelenek arra, hogy megváltoztassák a kialakult helyzetet. A harmadik negyedbe tartozó eladók igyekeznek megkedveltetni magukat a vásárlókkal, mivel az emberek olyan eladóktól vásárolnak szívesen, akik szimpatikusak, ezért minden leendő ügyfelet barátként kell kezelni. Az uralkodó-melegszívű eladók szerint az eladás mindkét fél számára előnyös, mivel a vásárlók tudatában vannak saját szükségleteiknek ill. a javak hasznosságának.
- Ugyanígyen módszerrel tipizálhatjuk a vásárlókat is. Az uralkodó-ellenséges vevő úgy tekinti az eladókat, mint akik meg akarnak szabadulni termékeiktől, s olyan áron, ami magasabb annál, amit a termék ér, s ezért az nem is kell senkinek. A vevőnek tehát szívósan ellen kell állnia mindenféle eladási manővernek. Az alázatos-ellenséges vásárló nem bízik az eladóban,

megpróbálja elkerülni a velük való találkozást, állandó kifogásokat keres. Az alázatos-melegszívű vásárló megvizsgál minden eladót és terméket, s ugyanazt a terméket attól fogja megvenni, aki szimpatikus számára, akivel könnyűnek és közvetlennek érzi az üzletkötést. Az uralkodó-melegszívű vásárló akar vásárolni, s attól az eladótól fog, aki be tudja bizonyítani számára termékének komparatív előnyeit.

- A vevők ill. az eladók magatartástípusát kombinálva a következő szituációk fordulhatnak elő: Ha egy uralkodó-ellenséges vásárló egy ugyanilyen eladóval találkozik, akkor kapcsolatukat viszály és súrlódás fogja jellemezni. Ha pedig egy pimasz, ellenállhatatlan, extravertált eladó, egy visszahúzódó, bizalmatlan, intravertált vevővel találkozik, a kapcsolatuk a bizalmatlan vásárlót fogja igazolni és valószínűtlen a siker.

Az eladóknak kérdéseket kell feltenniük maguknak saját magatartásukra vonatkozóan, s arra, hogyan reagálnak arra a vevők; saját és a vásárlók magatartása hogyan változik az egyes szituációkban, ill. az egyes magatartások hogyan változnak az üzlet milyenségének, az üzleti kapcsolat gyakoriságának, a kockázatnak, ill. a bizalmatlanságnak a függvényében. Az ilyen elemzés elengedhetetlen feltétele annak, hogy az egyes szituációkban a helyes képességeket alkalmazzák.

- *Rábeszélő képesség*

A sikeres eladáshoz a képességek egy harmadik dimenziójára, a meggyőző képességekre is szükség van. Az üzletkötés létrejöttét nagymértékben befolyásolja a vállalatról, a termékről szerzett információ, de az is, hogy az eladó képes-e meggyőzni a vásárlókat arról, hogy nekik az ő termékére van szükségük, s nem pedig a versenytársakéira. Siker és bukás között sokszor csak az a különbség, hogy az eladó prezentációja mennyire van összhangban a vásárlók szükségleteivel. A tapasztalatnak fontos szerepe van abban, hogy az eladó meg tudja becsülni, hogy mi az ami előzőleg működött, s mi az amivel megbukott az egyes vásárlóknál. A gyakorlat, a tudás és az alapvető képességek mind befolyásolják a meggyőző képességet abban az eladási folyamatban, ami a következő szintekből áll:

- leendő vevők felkutatása,
- kapcsolatfelvétel,
- a leendő vevők igényeinek meghatározása,
- a cég kínálatára vonatkozó igény serkentése,
- az üzlet létrehozása,
- a vásárlók megtartása.

## 2. Az eladók státusza

A státusz egy személynek egy csoporton belüli relatív helyzete, melyet presztízzsel, társaktól kapott tisztelettel mérnek. Sajnos sokan az eladást alacsony pozíciónak tekintik, s magukat magasabb végzettségűnek ahhoz, hogy ezzel foglalkozzanak. E foglalkozás státuszának vizsgálati szempontjai:

- *Fehér ill. kékgalléros:*  
A II. világháborút követően a nem fizikai munkahelyek száma nagymértékben nőtt. A magasabb pozíciók egybeesnek a nem fizikai munkával. A fizikai munkások, hogy magasabb státuszt érjenek el, sokszor vállalkozókká válnak, vagy olyan munkahelyet keresnek, mint például az eladás, ahol a személyi tényezőket sokszor magasabbra értékelik mint a hivatalos végzettséget.
- *Jövedelem:*  
Általában a magasabb jövedelmi szintek egybeesnek a magasabb státussal ill. a magasabb jövedelem lehetővé teszi az egyén számára, hogy megszerezze a státusz szimbólumait. Az eladók esetében a jövedelem ingadozása igen nagy. Néhány sikeres, s magas jövedelmű személy kész elfogadni menedzsment pozíciót, összességében alacsonyabb fizetéssel de magasabb státusszal. Az eladók előnyben részesítik az alacsonyabb, de fix fizetést a magasabb, de nagyobb részben jutalékos fizetéssel szemben.
- *A cselekvés szabadsága:*  
Általában a cselekvés nagyobb szabadsága egybeesik a magasabb státusszal. Az eladás egyrészt nagy szabadsággal jár, másrészt pedig az eladókra úgy tekinthetünk, mint akiknek két főnökük van, a munkáltatójuk ill. a vásárló, ami egyértelműen korlátozza cselekvési szabadságukat.
- *Oktatás és gyakorlat:*  
Kevés olyan hivatalos végzettség van, ami az eladáshoz szükséges, s elősegítheti a nagyobb eladási teljesítményt. Az olyan képességek, mint motiváció, kitartás, empátia, kommunikációs képesség, megszerzhetőek, vagy megtanulhatóak, de nem a standard tananyagú kurzusokon, főiskolákon.
- *Hatalom:*  
Egy foglalkozás esetében a hatalom egybeesik a hatáskörrel, ill. mások törvényes irányításával. A hatáskör nélküli felelősség problémája úgy



nyilvánul meg, hogy az eladóknak a rábeszélő képességeiket kell használniuk ahhoz, hogy rávegyék az embereket az üzletkötésre, mivel hivatalosan a foglalkozás ezt maga nem kényszeríti ki. Ugyanis az eladóknak nincs joguk arra, hogy árról, hitelről, vagy szolgáltatási színvonalról pártatlanul tárgyaljanak.

Azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az oktatás, képzés ill. hatáskör hiánya a fő oka az eladók relatíve alacsony presztizsének. A státusbeli problémákból adódik sok, magasabb végzettségű alkalmazott bukása, ami a cég számára igen költséges. A legjobb eladók jobb munkát szeretnének kapni, vagy jobb terméket eladni egy jobb vállalatnál. Ez esetben a jobb szintén egyenértékű a magasabb státusszal. A pozíció szempontjából az eladást azok tekintik pozitívnak, akik alacsony végzettségűek, pénzügyi szempontból nem függetlenek, ill. akik így próbálnak szabadulni a fizikai munkától. Az eredményesebb eladási teljesítmény olyan embereknél jelentkezik, akik olyan társadalmi háttérrel rendelkeznek, ahol erős a státusz iránti törekvés és ahol az embereknek szükségük van az eredményekre és más emberekkel ellentétben kielégítetlen ambíciókkal rendelkeznek.

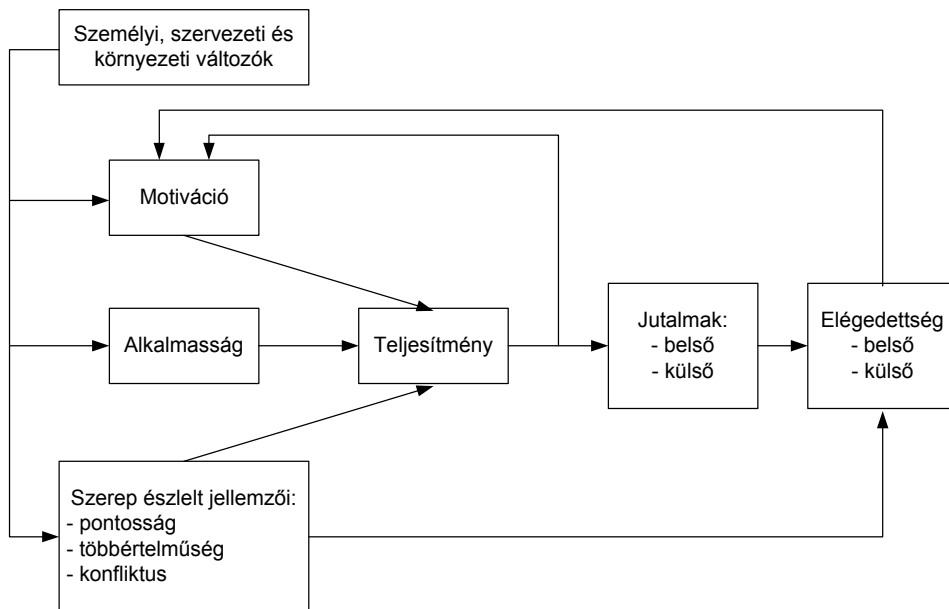
Tehát szükséges:

- az eladás státuszának növelése,
- magasabb végzettségűek előnyben részesítése,
- a “rossz” emberek költségeinek csökkentése,
- a toborzási politika pontos tervezése.

### **3. Szerepkonfliktus**

Az értékesítési menedzserek elsődleges feladata az eladók irányítása és nem az eladás. Mivel a legtöbb sales menedzsert az egyszerű eladók sorából emelték fel, helyesen látják azokat a problémákat amivel az eladók szembenéznek. A menedzser szerep azonban eltérő tulajdonságokat igényel. (7. sz. ábra) Néhányan ezt az átalakulást könnyebbnek találják, mások nehezebbnek.

## Eladói szerepfonfliktus

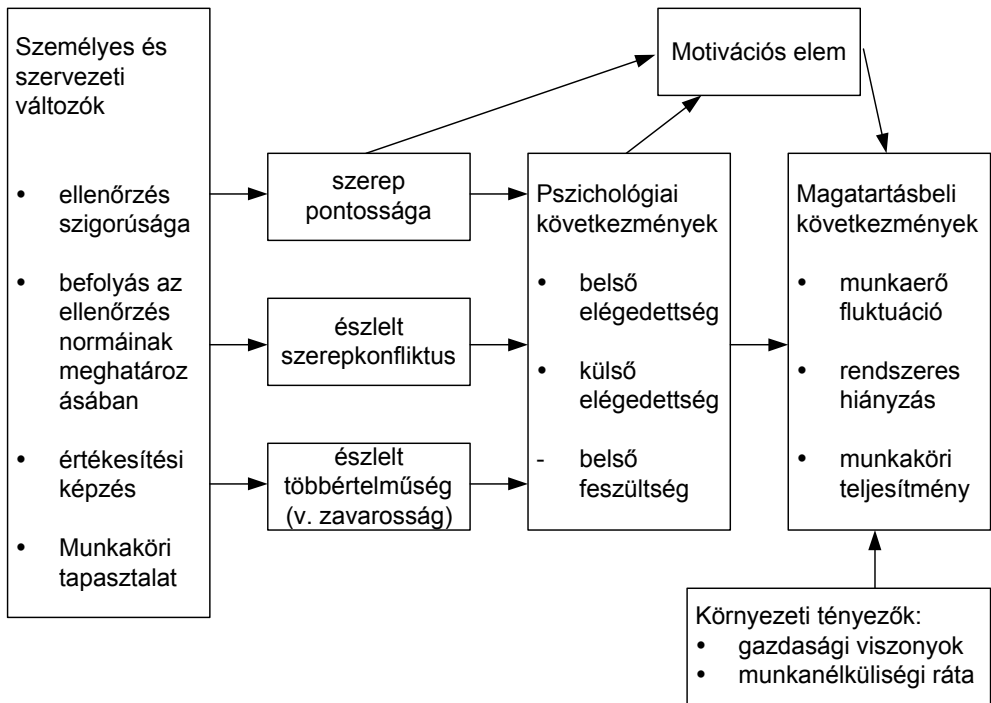


7. ábra

A személyes eladáshoz hozzátartozik a szereptársakkal való kapcsolat. Ezen társak közé értjük mindazon személyeket, akiknek anyagi érdekeltségük van abban, hogy az eladók hogyan látják el munkájukat: felső vezetés, közvetlen irányítók, vásárlók, család, nagyközönség. Ezekkel a partnerekkel való kapcsolat sokféle, dinamikus, komplex, ami az interperszonális kapcsolatok kezeléséhez magas minőségi jellemzőket követel. Sokszor ellentmondások keletkeznek, ami a szerepkonfliktusok kezelésére és feloldására adott vezetői útmutatással oldható fel. Ilyen konfliktusok más foglalkozás esetében is jelentkezhetnek, de mivel az eladó egyedül, szervezetek közötti határvonalon dolgozik, különleges körülményekkel és szerepkonfliktusokkal néz szembe.

Az eladó szerepe azon tevékenységekből és feladatokból áll, amelyeket teljesítenie kell, ill. azon magatartásokból, melyeket elvárnak tőle a szerepbeli partnerek. Ha ezek az elvárások összeférhetetlenné válnak, akkor feszültség alakul ki, ami a munkával való alacsony megelégedettséget eredményezi. A szerepérzékenységi komponensek (8. sz. ábra) [11]:

## Az észlelt szerep komponens



8. ábra

- **szerephitelesség:** arra utal, hogy a menedzsment és az eladók mennyire látják egyformán a szerep követelményeit, ugyanazt látják-e fontosnak,
- **megértési konfliktus** akkor alakul ki, ha a szerep követelményei összeegyeztethetetlenek, pl. a cég szállítási határideje 7 nap, míg a vevő 2 napot szeretne,
- **észlelési konfliktus:** amikor az információk nem elérhetők ahhoz, hogy az eladók pontosan elvégezzék a munkájukat.

Megállapították, hogy ezen szerepérzékenységi komponensek kapcsolatban állnak a megelégedettséggel és teljesítőképességgel. A vezetésnek meg kell határozni és meg kell előznie a potenciális, vagy észlelt konfliktusokat és meg kell próbálnia megoldani azokat. A problémák, amikkel az eladók szembenézhetnek:

- **határvonalpozíció hatása:** két főnök egyidejű szolgálata még akkor sem nyerő pozíció, ha figyelembe vesszük a kompromisszumos megoldásokat,

- a nagy szerepkészlet hatása: az eladók sok érintkezési ponttal rendelkeznek mind a szervezetben belül, min azon kívül,
- félig innovatív pozíció hatásai: kevés konszenzus és nagy látókör.

### **3.3. A nyerő tárgyalók személyiségjegyei**

Jó tárgyalásra csak jó tárgyalási képességekkel rendelkező tárgyaló képes. Ám az a hiedelem, hogy ezek az emberek már eleve rendelkeztek volna azokkal a tulajdonságokkal, melyek sikeressé tették őket nem helytálló. Inkább igaz az a megállapítás, hogy a jó tárgyalási készség jártasságon alapszik, amit el lehet sajátítani, be lehet gyakorolni.

#### **1. Nyerő tárgyaló személyes tulajdonságai**

Ahhoz, hogy nyerő tárgyalók lehessünk a következő tulajdonságokkal kell rendelkezünk, illetve kell magunkban kifejlesztenünk. [12]:

- Ne féljünk kérdezni, hogy megkapjuk a szükséges információkat!
- Legyünk türelmesek és tartsunk ki tovább, mint a másik!
- Merjünk többet kérni!
- Törekedjünk tisztességes nyer-nyer megoldásra!
- Figyelmesen hallgassuk a másikat!

Nem szabad készpénznek venni mindazt, amit a másik fél mond, nem szabad csak a másik által önként szolgáltatott információkra támaszkodni. A jó tárgyaló stratégiáját-taktikáját előre meghatározza, abban pedig az információszerezés módja is szerepel. Nyugodtan tegyünk fel kemény kérdéseket, amelyekre valószínűleg nem fog válaszolni a másik, de reakcióból következtetéseket vonhatunk le.

A türelem a jó tárgyaló egyik fő erénye. A rámenős, kemény és könyörtelen tárgyaló inkább konfliktusokat teremt. A gyakorlatban a jó tárgyaló azért is türelmes, nehogy időzavarában felületesen végezze munkáját, s olyan megállapodást kössön, aminek részletei között tisztázatlan, vagy éppen érdekeivel ellentétes vállalások is szerepelnek.

Mindig célszerű az indokolható maximális követelést már a tárgyalás kezdetén megfogalmazni, még akkor is, ha félünk: partnerünk túlzónak tekinti álláspontunkat. Ahhoz, hogy nyerő tárgyalók legyünk, meg kell szabadulni ettől

a félelemtől. A követelés megfogalmazását ne kísérje mentegetőzés, magyarázkodás.

A tisztességes megállapodás a nyer-nyer technikára épül, tehát, amikor partnerünk is nyertesnek érzi magát. Ne kovácsoljunk előnyt partnerünk gyengeségéből, ne engedjünk a kísértésnek, mert ha becsületesek vagyunk, akkor a partnernek is engedményt nyújtó megállapodásra fogunk törekedni. Ezzel pedig megelőzzük a rossz megállapodás teljesítése alóli kibúvások, alaptalan kifogások sorozatát.

A jó tárgyaló egyben figyelmes hallgató is kell legyen, mert csak így tudjuk felmérni partnerünk valós igényeit, összpontosítani mondanivalójára. Ha unatkozánk is közben, azt ne mutassuk ki, inkább jegyzeteljünk. Ha nem értünk egyet kérjük, hogy érveljen álláspontja mellett, s mi legyünk nyitottak ezekre az érvekre. Legyünk tisztában saját előítéleteinkkel és azzal is, miként értékeli reakcióinkat a másik fél.

## 2. Hogyan szerezzünk hatalmat a másik fél felett?

Minden tárgyalásnál szerepet kap a hatalom gyakorlása: vagy mi irányítjuk a másikat, vagy ő irányít minket. Ha megtanuljuk befolyásolni az embereket és elsajátítjuk a nyerő taktikát, könnyen megtaláljuk a megfelelő tárgyalási megoldást. Ehhez érdemes megvizsgálni a hatalom forrásait [12]:

- **Legitimitás**, mely címhez, ranghoz, pozícióhoz kötődik, ezért ha rendelkezünk ilyenekkel, használjuk őket.
- **Jutalmazás**, ha azt a benyomást tudjuk kelteni, hogy a másikat előnyhöz tudjuk juttatni. A pénzen kívül ide értendő a dícséret, megbocsátás, titulus adományozása is.
- A **kényszer alkalmazása** akkor jelenthet hatalmat, ha a másiban félelmet keltünk, ha kárt okozhatunk neki.
- A **tisztelet** a személyes hatalom negyedik forrása, mely a belénk vésődött morális értékeken alapszik.
- A **karizma** egyfajta adomány, képesség, mely Max Weber szerint a tekintély egyik formája, s így hatalomforrás.

- A **szakértői hatalom** a nagyobb tudáson, szakmai jártasságon, tapasztalaton nyugszik, s egyre fontosabbá válik életünkben. Ha olyan szaknyelvet sajátítunk el és használunk, melyet a laikusok kevésbé értenek, nagyobb hatással leszünk az emberekre.
- A **helyzet hatalma** a bürokrácia, hivatalosságok számára adatik meg, akik egyébként lehet, hogy jelentéktelen személyiségek, de bizonyos situációkban jóleső érzéssel élnek vissza helyzetükkel.
- Az **információ hatalma** az információközlés kivételezett lehetőségére, illetve tényére épít, egyfajta köteleket hoz létre a két szereplő között.

Ha nyerő tárgyalók akarunk lenni, nem elég, ha mi tudjuk, hogy a nyolc hatalomforrást hogyan használjuk, hanem az is fontos, hogy mit gondolnak erről mások, akiket befolyásolni szeretnénk.

### 3. Hajtóerők a tárgyaláson

Csak a profi tárgyalók szoktak elgondolkozni azon, hogy mi motiválja az asztal túlfelén ülőt a tárgyalásnál. Sokszor azt hisszük, hogy a másik ugyanazt akarja, mint amit mi akarnánk az ő helyében. A szociológiában ezt a jelenséget „szocio-centrizmusnak” hívják [13].

A nyerő tárgyaló ennek ismeretében minél jobban meg szeretné ismerni a másik fél motiváló tényezőit, hogy saját pozícióvesztése nélkül tudja kielégíteni tárgyalópartnerre igényeit .

A tárgyalófelet motiváló célok felismerése és megértése a nyer-nyer típusú megállapodások alapja:

- A **versenyszellem** leginkább a kezdő tárgyalókat motiválja, akik minden tárgyalást kihívásként kezelnek. Ez a megközelítés azokra jellemző, akik abból indulnak ki, hogy minden tárgyalásnak van nyertese és vesztese, s a nyer-nyer típusú megoldást (felek céljai nem esnek egybe, így teljesítésük sem zárja ki egymást) nem látják megvalósíthatónak.
- A **megoldás vágya**, mint motiváló erő esetén mindketten jó szándékkal ülnek tárgyalóasztalhoz, s jó esélyük van a nyer-nyer típusú megállapodásra. Jellemző az ilyen tárgyalási helyzetre, hogy a partner nem előre kialakított és megmásíthatatlan állásponttal ül le tárgyalni, hanem a probléma megoldását keresi. Sajnos előfordulhat, hogy színlelt

magatartással is találkozhatunk, ezért kellő óvatossággal fogadjuk az együttműködési szándék illetően kinyilvánítását.

- A **személyes hajtóerő** esetén személyes anyagi, vagy erkölcsi érdekek motiválják a tárgyalót. Ha a partner mindenáron bizonyítani akar, úgy megállapodásra törekszik, ezért célravezető, ha kiderítjük a határidőt, majd elkezdjük húzni az időt. Ezzel a taktikával kedvező megállapodásra juthatunk.
- A **szervezeti hajtóerő** arra ösztönzi a tárgyalófelet, hogy csak a vállalata, szervezete által elfogadható, annak tetsző megállapodást kösse meg. Ebben a helyzetben a cég, szervezet szempontjait kell tisztáznunk, hogy kompromisszumot tudjunk felajánlani.
- A **beállítottságból fakadó hajtóerővel** rendelkezők bíznak egymásban és jó kapcsolatban vannak, amelyben nincs olyan nézeteltérés, amit ne lehetne megoldani. Akit a beállítottsága motivál, az minden tárgyalópartnerét jó embernek szeretné látni, ezért nagyon könnyű megtéveszteni. A nyer-nyer típusú megállapodást nagyban elősegíti, ha a felek kedvelik és ismerik egymást, mert ez automatikusan feltételezi a kölcsönös bizalom meglétét. A nyerő tárgyaló pedig tudja, hogy minden megegyezésnél kölcsönös megelégedettségre és szükségletek maximális kielégítésére kell törekedni és mindkét félnek be kell tartania a megállapodást.

## **4. fejezet**

### **A protokoll alapjai**

A protokoll – fogalmát szélesen értelmezve – az országok közötti és országon belüli politikai, diplomáciai, társadalmi szervezetek, vállalatok és magánszemélyek között kialakult hivatalos és magánjellelű kapcsolatok, érintkezések hagyományokon és általánosan elfogadott udvariassági szokásokon alapuló formáit öleli fel.

Amint azt a korábbiakban már érintettük a tárgyalópartnerek egymással kapcsolatos információikat nagyjából nem a szóbeli közlésekből, hanem a non-verbális kommunikációs megnyilvánulásokból merítik. Ebben az összefüggésben kimondható, hogy minden megnyilvánulásunkkal kommunikálunk, s viselkedésünk mikéntje befolyással van a tárgyalás közvetlen környezetére.

A protokoll alkalmazásával megkönnyíthetők és gördülékenyebbé tehetők a hazai és nemzetközi üzleti élet résztvevői közötti közvetlen és írásos kapcsolatok, szabályozottá válnak a hivatalos, üzleti és társadalmi érintkezés, magatartás normái.

#### **4.1 A tárgyaló viselkedésének protokolláris szabályai**

##### **1. Kölcsönös megbecsülés és udvariasság**

A tárgyaló féllel való érintkezés során mindenkor kifejezésre kell jutnia az egymás iránti nemzeti, vagy személyes jellegű megbecsülésnek. Ez a partnertől is elvárható. Egyenlő, vagy hasonló rangú személyek érintkezésekor a fogadó fél nagyobb fokú udvariasságot is tanúsíthat, mint amit vendégétől kaphat.

Házigazdaként tehát erre különös figyelmet kell fordítani, hiszen minden esetben a fogadópartner indítja a megbeszélést, ő adja meg a tárgyalás alaphangját, és ezzel biztosíthatja az érintkezés szívélyes légkörét. Az udvariasság követelményeinek betartása mindkét fél számára kötelező, legfeljebb arról lehet szó, hogy az udvarias elbánásnak vannak fokozatai: a megtisztelő, a szívélyes, a hivatalos, a kimért, vagy zárkózott árnyalatok.

Alapszabály, hogy az udvarias magatartás alól – rendkívüli szituációktól eltekintve – még az sem ment fel minket, ha a partner viselkedésében ugyanez csak alacsonyabb árnyalatban tapasztalható. Nincs szükség tehát arra, hogy



udvariatlan elbánásra ugyanolyan hangnemben reagáljunk, sőt ellenkezőleg: következetes jó modorunkkal magabiztosságunknak, kulturáltságunknak adhatjuk tanújelét.

## 2. Kulturált viselkedés és jó modor

A viselkedés és a jó modor alapját képező, mindenkor érvényes elvek:

- Ne bíráljuk partnerünk nemzetének kül- és belpolitikáját, hagyományait, szokásait és vallását: ha akár csak jó szándékkal is álláspontunkat tudakolják ezekről a témákról, amennyiben ez nem ütközik elveinkkel, életfelfogásunkkal, lehetőleg dicsérő véleményt nyilvánítsunk, ellenkező esetben tanácsosabb diplomatikus, kitérő választ adni, mintsem elítélő, sértő megjegyzést tenni.
- Magatartásunkat mindig a szerénység jellemezze, ami nyilvánuljon meg abban is, hogy alkalmazkodjunk mások érdeklődési köréhez, hallgassuk meg türelemmel partnerünk okfejtését, vagy mondókáját.
- Ne legyünk dicsekvőek és tudálékosak, más szóval fecsegők. Nincs visszatetszőbb, mintha valaki fontosságának vélt tudatában nem hagyja partnerét, vagy másokat szóhoz jutni.
- Hivatalos tárgyaláson és társaságban a legkedvezőbb hangmodort kell választani: beszéljünk gördülékenyen, nem túl hangosan, de nem is túl halkán. Mindkét véglet bosszantó, mert az előbbi hivalkodást, túlzott önbizalmat, az utóbbi pedig bizonytalanságot tükröz.
- A jó modor nem zárja ki a kiegyensúlyozott, derűs (szellemes, de nem szellemeskedő) magatartást, ami megkönnyítheti mind a hivatalos és üzleti tárgyalások eredményességét, mind pedig a társadalmi érintkezések kellemesebb légkörének kialakulását.
- A vicceselés ma már sok nemzetnél szokásos, mind jobban elterjed. Az egyes nemzetek humorérzéke azonban még ma is nagyon különböző.

## 3. A rangok szerepe (partnerség)

Üzleti érintkezésben nem közömbös, hogy ki kivel tart vagy tarthat kapcsolatot. Ennek mércéje minden országban a hivatali funkció, illetve a társadalmi rang. A partnerség íratlan szabályainak betartása az udvariasság egyik fontos követelménye. Ennek lényege, hogy ha tárgyalást, telefonbeszélgetést kezdeményezünk, vagy a partnernek (vállalatnak) írunk, akkor személy szerint a saját rangunknak megfelelő rangú személyhez forduljunk. A különböző szerveknél, vállalatoknál mindenkinek megszabott hatásköre és ennek

megfelelő rangja van. Arra kell törekedni, hogy azonos, vagy megközelítő rangú személyek tartsák egymással a kapcsolatot.

Ezt az elvet nem lehet mereven érvényesíteni. Gyakorlati alkalmazásában általában elfogadottak az alábbi eltérések:

- „lefelé” a partnerség nem kötelező (pl. egyik vállalat igazgatója kezdeményezhet tárgyalást a másik vállalat üzletkötőjével is);
- „felfelé” általában egy rangfokozat átugrás elfogadott (pl. üzletkötő – osztályvezető);
- országos hatáskörű szervek munkatársainak rangja megfelel az alsóbb szervek (vállalatok) munkatársai egy fokkal magasabb rangjának;
- Kivételes körülmények esetén átugorhatunk több rangot is. Ilyen esetekben megfelelő szerénységgel hivatkozunk a rendkívüli körülményekre;
- Külföldre utazó magyar, vagy hozzánk érkezett külföldi személynek lehet partnere két fokkal magasabb rangú személy is.

Ha magas rangú vezetőnk megbízásából fordulunk szóban, vagy írásban az ő partneréhez, mindig hivatkozunk a vezetőtől kapott megbízásra.

A partnerségben nemcsak a rang, hanem a kor, a szakmában eltöltött idő is számít. Itt is érvényesül az idősebbek, tapasztaltabbak megbecsülése.

Az üzleti életben érvényesülhet a vállalatok nagysága, továbbá a vevő-eladó viszony szerinti differenciáltság.

#### **4. A pontosság**

A társasági érintkezés egyik legfontosabb szabálya, egyben a jó üzletember erénye, megbízhatóságának jele: a pontosság. Ez nemcsak azt jelenti, hogy a megbeszélte találkozóra, tárgyalásra, eseményre a megadott időben (egyes alkalmakkor megadott időközben) kell megérkezni, hanem azt is, hogy nem illik a megadott időpontnál előbb megjelenni, mert ezzel zavarba hozhatjuk partnerünket, felboríthatjuk programját. A pontossághoz tartozik az is, hogy – az alkalomtól függően – távozni is időben kell. „Az idő pénz” – „Time is money!”. Magas rangú vezetőnél tett látogatásnál a titkárság rendszerint közli, hogy mennyi idő áll rendelkezésünkre, ezt tartsuk be.

Ha nálunk tesznek látogatást, a meghívottat ne várakoztassuk, hanem a megbeszélt időben fogadjuk, és szánjunk rá annyi időt, amennyi az ügy elintézéséhez szükséges.

Amennyiben előre nem látott körülmény miatt a kitűzött megbeszélésre, látogatásra, ebédre, vagy vacsorára akár 10 perces késéssel tudnánk csak megérkezni, a kötelező udvariasság előírja, hogy erről a partnert telefonon értesítsük, megjelölve az előre látható késedelem időtartamát. Ha mi várunk egy ügyfelet, és még időben megtudjuk, hogy a megbeszéltnél csak később tudjuk fogadni, törekedni kell őt erről időben értesíteni, még akkor is, ha közben már elindult volna hozzánk.

Egyes – főleg fejlődő országokban – a pontosságot nem veszik szigorúan, sőt a késés egyes helyeken „nemzeti sajátosság”. Minket azonban pontosságunkban ez a körülmény ne befolyásoljon, tartsuk be a megbeszélt időpontokat, de sértődöttség nélkül készüljünk fel arra, hogy néha megvárakoztatnak.

## **5. A jó megjelenés (öltözködés) követelménye**

A jó megjelenés kiemelten fontos az üzleti érintkezésben. A külső megjelenés nemcsak jó, vagy rossz benyomást kelt, hanem tükrözi a partner és saját magunk megbecsülését is, udvariasságunkról (vagy udvariatlanságunkról) tanúskodik környezetünk iránt. A jó megjelenés alapkövetelménye az ápoltság és tisztaság, a gondozott hajviselet és a megfelelő öltözék.

Megjelenésünkben szerepe van a divatnak – külföldön az adott ország szokásainak és elvárásainak -, de néhány alapelv mindenütt érvényesül:

- Kerülni kell minden túlzást, feltűnést és egyénieskedést.
- Az öltözéknek (nőknél a hajviseletnek is) összhangban kell állnia az alkalommal, a résztvevők szintjével (rangjával, korával), nem sértheti azok erkölcsi, esetleges vallási érzékenységét, valamint a jó ízlést.
- Az állandóan változó (főleg női) divathoz történő természetes alkalmazkodás ellenére, bizonyos divatáramlatokat a protokoll nem fogadott és nem fogad el.
- Legtöbb vitára a férfiak öltözködésében a kellő elhatároltság nélküli lezserségre, „hanyag eleganciára” törekvő öltözködés ad okot. Bármennyire is elterjedt a köznapi életben, szabadidőben ez a férfiviselet, az üzleti érintkezésben nincs megengedve, mert alkalmi öltözéknek számít. Öltözködésünket mindig a hely és az alkalom (rendezvény) szabja meg.

Az öltözködési szokásoknak megfelelően az egyes alkalmakra való öltözékeket az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:

*a) Munkahelyi öltözék*

Férfiaknál – öltöny vagy zakó-nadrág. Szabása, színe kevésbé kötött, a munkahely jellegétől, a viselő rangjától, korától függően különböző színű, mintájú. Nyakkendő kötelező. (Általános szabály, hogy mintás öltönyhöz, vagy zakóhoz lehetőleg egyszínű nyakkendőt kössünk.) Az ing színe nem kötött.

Nőknél – ruha, vagy szoknya-blúz és szoknya-kardigán kombinációk. Szabásuk és színük kötetlen. (Itt elfogadható a nadrág viselete a munkahely jellegétől, a viselő rangjától és korától függően.) Fontos: a munkahelyi öltözéknek is olyannak kell lennie, hogy viselője abban bármikor napközben részt vehessen tárgyaláson, vagy kevésbé ünnepélyes rendezvényen. A munkakörénél fogva partnerekkel érintkező üzletember tehát úgy állítsa össze ruhatárát, hogy munkahelyi öltözéke közel álljon az alábbiakban ismertetett utcai öltözékhez.

*b) Utcai öltözék*

Férfiaknál nem mintás öltöny vagy zakó-nadrág. Szabásuk kötött (tehát nem sportos), színük:

- Öltöknél szürke (nyáron lehet világosszürke) vagy középkék,
- Zakó-nadrág esetében közép- vagy sötétkék, illetve közép-, vagy sötétszürke zakó és szürke nadrág. Fehéring, nyakkendő kötelező (lehet – sőt ma divatos – a mintás nyakkendő, de ne legyen rikító), a szivarzsebben hordható fehér, vagy a nyakkendővel megegyező mintájú diszszekendő.
- Nőknél egybeszabott ruha (sima, vagy szolid mintájú kelméből, nyáron élénkebb mintájú is), kiskosztüm, elegáns szoknya-blúz vagy szoknya-kardigán. (Hangsúlyozzuk: elegáns, tehát nem hétköznapi.)

*c) Sötét utcai öltözék*

Férfiaknál sötétszürke, vagy sötétkék öltöny, esetleg sötétkék, vagy fekete zakó és középszürke nadrág. (Ing és nyakkendő megegyezik az utcai öltözéknél ismertetettel.)

Nőknél egybeszabott ruha, ún. koktélsruha, kosztüm, esetleg elegáns nadrágkosztüm.

#### d) *Ünnepélyes öltözék*

Férfiaknál fekete öltöny, mindenképpen fehér ing, megfelelő szolid színű nyakkendő és díszszembkendő.

Nőknél ehhez igazodó elegáns öltözék, az amit a divatszakmában színházi ruhának neveznek (de nem nagystélyi!).

Egyéb tudnivalók:

Fentiekből kitűnik, hogy a férfiak öltözékének színei a szürke, a kék különböző árnyalatai és a fekete. Kivétel a munkahelyi öltözék. Ez más színű is lehet, de elsősorban a drapp és barna különböző árnyalatai.

Nőknél a nadrág, nadrágkosztüm csak a divatirányzatnak és – külföldön – az illető ország hagyományainak megfelelően viselhető.

Nőknek kerülniük kell az arc túlzott kikészítését. Ennek határán belül az alkalomnak – és az öltözéknek – megfelelő ékszerek és a kikészítés növeli a megjelenés eleganciáját, éppúgy, mint az öltözéket kiegészítő tartozékok (táska, cipő).

### **Különleges alkalmakra való öltözékek**

#### a) *Informal*

Ezzel az angol szóval jelöljük a „nem formai”, kötetlen, esetleges sportos öltözéket. Ez olyankor használatos, amikor a vendéglátó kirándulásra, sporteseményre, vagy olyan alkalmakra hívja meg vendégeit, amelyeken nincs protokolláris program. Helyes, ha ilyen meghívás esetén előre közli a vendégekkel, hogy kötetlen („informal”) öltözékben jelenjenek meg. Nőknél ebben az esetben (hacsak az ország hagyományaival nincs ellentétben) megengedett, néha ajánlatos a nadrágviselet.

#### b) *Estélyi ruhák*

Férfiaknál frakk, vagy szmoking, nőknél nagystélyi, vagy kisestélyi.

- „white tie”, „cravate blanche” (fehér nyakkendő) vonatkozik a frakkra, illetve nagystélyire;
- „black tie”, „cravate noire” a szmokingra, illetve kisestélyire.

## 4.2. A társadalmi érintkezés formái és szabályai

### 1. Magatartás társaságban, társas összejöveteleken

Nem célunk az összes szabály felsorolása, de a társas érintkezésben gyakran előforduló helyzetekre útmutatást adunk.

A **köszönésre** az egész világon érvényes szabályok alakultak ki. Társaságban általában a férfi a nőnek, a fiatal az idősebbnek, az alacsonyabb rangú a magasabb rangúnak, nőtlen, vagy hajadon a nősnek, illetve a férjezettnek köszön előre. E szempontok kombinációjában egy fok rangkülönbség átugorható (pl. az életkor figyelembevételével). Az általános szabályok alól kivétel a vendéglátás esete: a házigazda (vendéglátó) ugyanis – ebbeni minőségében – mindig előre köszön minden vendégnek, meghívottjának. Természetes, hogy a köszönést fogadni és viszonzni kell. Nem vall jó modorra az előbbi szabályok „lefelé” való merev betartása. Nem lesz senki kisebb attól, ha előre köszön a rangban alacsonyabbnak, vagy a fiatalabbnak, tehát egyneműek között ne várjuk meg feltétlenül, hogy nekünk köszönjenek előre. Ha együtt megyünk, vagy együtt vagyunk valakivel, akinek köszönnek, mi is viszonzzuk a köszöntést, még ha nem is ismerjük azt, aki köszönt.

A nők fejbiccentéssel köszönnek, a férfiak kalapemeléssel. Utcai köszöntésnél ügyelni kell, hogy kalapunkat ellenkező kézzel emeljük meg, mint amelyik oldalunkon a köszöntött elhalad. Nem illik cigarettával, szivarral, pipával a szájban, sem pedig zsebre tett kézzel köszönni.

Az általános udvariassághoz tartozik, hogy zárt helyen – idesorolható a felvonó is – nők jelenlétében a férfiak mindig leveszik fejükről a kalapot.

Üdvözlésnél (és bemutatkozásakor) a **kézfogás** általánosan elterjedt udvariassági forma, bár egyes országok gyakorlatában akadnak kivételek. Általában a nő a férfinak, magasabb rangú az alacsonyabb rangúnak, idősebb a fiatalabbnak nyújt előre kezét. Ebből és a köszönésről elmondottakból következik, hogy ilyen esetben az nyújtja előbb a kezét, akit üdvözlünk. Férfiak és nők egymással (azonos neművel) utcán kesztyűben is foghatnak kezét. Ha a másik kesztyű nélkül van, vagy a kézfogást megelőzően lehúzta kesztyűjét, mi is húzzuk le kesztyűnket. Nő foghat kezét férfival kesztyűs kézzel is, de a férfi ilyenkor is lehetőleg húzza le a kesztyűjét. Üdvözlésnél, kézfogásnál az ülő férfiak mindig felállnak, a nők ülve maradnak, kivéve nagy kor-, vagy rangkülönbségeket.

A **bemutkozás és bemutatás** formáságokhoz kötött. Bemutkozásnál nevünket – esetleg munkahelyünket és rangunkat is – érthetően, külföldi személy esetében a használt idegen nyelv szabályai szerint, hangosan kell mondani. (A névjegycsere a bemutatkozást megkönnyíti, de erre nem minden esetben kerül sor.)

A bemutatkozásnál általában szintén érvényes az, hogy a férfit a nőnek, a fiatalabbat az idősebbnek, rangban alacsonyabbat a rangban magasabbnak, hajadont a férjezettnek mutatunk be. Ilyenkor a bemutató megmondja a bemutatott nevét (esetleg munkahelyét és rangját), valamint annak a nevét is, akinek bemutat. Ha azonban vendéget mutatunk be a házigazdának, vagy a díszvendégnek – általában nagy rang- vagy korkülönbség esetén-, csak a bemutatott nevét mondjuk. Ez abból adódik, hogy a vendégnek feltétlenül tudnia kell, hogy kinek a házában vendégeskedik, vagy kinek a tiszteletére rendezett társadalmi összejövetelen vesz részt. Ilyenkor is szokásos azonban közvetve annak a személynek a rangjára utalni, akinek a vendéget bemutatjuk. Általában a házigazda, vagy a háziasszony dolga bemutatni egymásnak a vendégeket, és figyelni arra, hogy nincs-e közöttük olyan, aki senkit sem ismer személyesen. Bemutkozásnál mindig a bemutatónak kell megindítania a két fél közötti társalgást, annak alapján, hogy ő mindkettőt ismeri, tehát könnyebben talál közös beszédtemát.

Udvariatlanságnak számít és igen bosszantó, ha bemutatkozásakor vagy bemutatáskor nevünket, illetve a bemutatottak neveit halkán, motyogva, vagy elhadarva mondjuk ki. Ezért a neveket mindig tagoltan és fennhangon kell kiejteni.

Nő férfival szemben soha sem kezdeményezhet bemutatkozást!

## **2. Férfiak magatartása nőkkel szemben**

A férfiakra mindenkor kötelező udvariassági szabályok közül néhány:

- a) Mindenkor jobb oldalunkra engedjük a nőt (általában az idősebb, rangban magasabb férfiakat is). Ha egy férfi megy két nővel, ő megy középen.
- b) A férfi mindig előreengedi a nőt. Nemzetközi érintkezésben tegyük ezt meg olyan országokban is, ahol a helybéliek közt ez nem általános szokás. Férfi csak a következő esetekben megy előre:
  - Járműről való leszálláskor vagy gépkocsiból való kiszálláskor. Ilyenkor segít a le-, illetve kiszállásban.

- Étterembe való belépéskor (nagyobb társaság esetén egy férfi megy elől, utána a nő, majd a férfiak, esetleg már vegyesen). A pincér útmutatása alapján az elől menő férfi választja ki az asztalt.
  - Nehéz ajtón, lengőajtón be- és kilépéskor a férfi előrelép, kinyitja az ajtót, és tartja, amíg a nő is kijött.
  - Meredek, szűk lépcsőn, rosszul világított, veszélyes helyen, vagy utcai tolongásban
  - Kizárólag protokolláris jellegű rendezvényeken (pl. követségi fogadás) a háziak sorfalának üdvözlésekor.
- c) A kabát le- és felvételénél a férfi segít a nőnek. Ruhatárban ezt lehetőleg ne bízzuk a ruhatárosra, a házigazda (meghívó) pedig a vendégekre (meghívottakra), kivéve, ha a nagy létszám miatt ez nem lehetséges.
- d) Étteremben, kávéházban, cukrászdában, szórakozóhelyen, vagy ülő protokolláris alkalmakkor (ebédnél, vacsoránál) az alábbi illemszabályok a mérvadók:
- Étteremben az asztalnál úgy kell a hölgynek a helyet felkínálni, hogy ültében a bejáratra (kilátóterazon a panoráma felé) láthasson. Több nő esetében ez a hely számít a főhelynek. Hölgyet tehát nem illik háttal a bejáratnak, kilátásnak, a fal felé fordulva leültetni.
  - A férfi megvárja, amíg a nő leül, alá igazítja a széket, illetve felálláskor elsőnek áll fel, és segít (elhúzza a széket). Rangosabb étteremben, protokolláris étkezésekkor ezt a műveletet a pincérek szokták elvégezni.
  - A pincérnél mindig a férfi rendel, az étkezés során ő továbbítja a nő esetleges kívánságait.
  - A férfi tölt a pohárba (kivéve, ha ezt a pincér végzi), ő adja kézhez a kenyeret, fűszereket, cukrot stb.
  - Megvárja, amíg a nő enni kezd, csak ezután fog ő is az étkezéshez. Ételekkel, italokkal a férfi kínál (kivéve, ha nagyobb társaságban a nő a háziasszony).
  - A számlát (taxiköltséget, ruhatári díjat, jegyváltás) a férfi rendezi.
  - Távozáskor a nő megy elől.
- e) A kézcsók olyan formáság, ami nagymértékben függ az egyes országokban kialakult helyi hagyományoktól, szokásoktól. Általánosnak mondható, pl. Lengyelországban.  
Nem minden nő szereti a kézcsókot, és kézfogáskor ezt a kéz mozdulatával jelzi. Ilyen esetben nem illik erőltetni.



### 3. A nők magatartása, női udvariasság

A női udvariasság egyik alapelve, hogy a nő tegye lehetővé a férfi részére az előző pontban említett udvariasság érvényesítését.

A fésülködés, sminkelés, púderezés sohasem történhet az éttermi asztalnál. Erre csak az előcsarnok vagy a mosdó a megfelelő hely. Étteremben való megérkezés, utcáról épületbe való belépés után a nő kérjen elnézést, és menjen a mosdóba kezét mosni (fésülködni, arcát rendbe hozni). Így a társaságban lévő férfinak (férfiaknak) is lehetőséget biztosít, hogy eltávozhasson a toalettbe.

### 4. A kulturált étkezés szokásai és szabályai

Az elfogadott és kötelező fontosabb illemszabályok a következők:

- Szem előtt kell tartani, hogy a társadalmi alkalmakkor elköltött étkezések célja nem az abszolút jóllakás. Legyünk tehát mértéktartóak, bármilyen szívélyes is a kínálás, annál is inkább, mert rossz benyomást kelt, ha valaki a tányérján túl sok ételt hagy. Egy-két falatnak (elsősorban a köretből és nem a húsból) a tányéron hagyása még nem kelt visszatetszést.
- A szalvétát a térdre, ölbe szokás elhelyezni (nem a nyakba, mellénybe dugni).
- A terített asztalnál a kétoldalt és elől elhelyezett evőeszközök közül az egymást követő fogások sorrendjében mindig a legkülsőt kell választani.
- Protokolláris ülő étkezéskor – a leves kivételével – az egyes fogásokat néha másodszor is felkínálják. Ha másodszor is kérünk az ételből, a felszolgálónak (háziaknak) ezt úgy jelezhetjük, hogy az üres tányéron evőeszközeinket egymással keresztbe, ha már nem kérünk többet, vagy befejeztük az étkezést, egymással párhuzamosan kell a tányérban elhelyezni.
- Étkezés közben az evőeszközt – kezünk szabaddá tétele végett sohasem szabad úgy letenni, hogy azok nyele az asztalterítőre támaszkodjon, azaz „háztető formában”, hanem helyezzük azokat keresztbe a tányéron.
- A kenyérből kis darabkákat szokás törni és bal kézzel szájba helyezni. (A szeletből harapni tilos!)

- Nyugat-Európában és az amerikai kontinensen azt tartják kulturált étkezési formának, ha minél ritkábban vesszük igénybe a kést. A szabály az, hogy minden ételnél, amit villával is lehet fogyasztani, illetve a villa élével is el lehet darabolni a kés használata felesleges. Ugyancsak a jobb kézben tartott villával szokás a körítést fogyasztani. Amennyiben a hús szeleteléséhez mégis késre volna szükség két-három kisebb szelet levágása után a kést a tányér jobb elülső karimájára helyezik, de az étkezést a jobb kézbe átvett villával folytatják.
- Mielőtt a pohárból innánk, a szalvétával meg kell törölni az ajkunkat, nehogy annak nyoma a pohár szélén maradjon. Ezt a műveletet minden korty előtt meg kell ismételni.
- Az étkezés végén, az asztaltól való felálláskor a szalvétát nem kell méretre pontosan összehajtva, hanem inkább lazán, kissé gyűrötten a tányér mellett baloldalt elhelyezni. Ezzel jelezzük, hogy az asztalkendő használt.
- Tudatosan alkalmazkodni kell a többi vendég, különösen asztali szomszédaink étkezési ritmusához, más szóval nem illik a gyors evőknek jóval hamarabb befejezni a fogyasztást, mint a vendégek átlaga; ez fordítva is érvényes: kényelmesen folytatni az étkezést, amikor azt már mindenki befejezte. Különösen vonatkozik ez a szabály a házigazdára, akinek lehetőleg utolsóként kell befejeznie az étkezést, nehogy a lassabb ütemben fogyasztó vendéget zavarba hozza, vagy magatartásával őket sürgesse.
- Az asztaltól való felállásra; az étkezés befejezésére mindig a házigazda (háziasszony) adja meg a jelt.
- Étkezés közben dohányozni általában nem szokás, csak annak végén, a feketekávénál, vagy a konyakhoz lehet cigarettára – kivételes esetben, ha szivart is kínálnak -, szivarra gyújtani. Rágyújtás előtt azonban mindig kérdezzük meg két asztalszomszédunkat, esetleg a közelben ülő háziasszonyt, nincs-e kifogása, ha dohányzunk.

A pipázást a protokoll tiltja, kivéve kizárólag férfitársaságban az asztalt elhagyva, külön dohányzószalonban vagy egyéb tágas helyiségben.

Külföldi hivatalos, magas rangú személy, vagy delegáció tiszteletére adott ebéden, vacsorán a házigazda rendszerint pohárköszöntőt mond. Ebben nevé

és rangján nevezi a díszvendéget, esetleg még egy-két magasabb rangú jelenlévőt, és köszönti külföldi és magyar vendégeit is.

A pohárköszöntőt a főfogás (húsétel) befejezése után szokás állva elmondani. A díszvendég köteles a pohárköszöntőre válaszolni, az elhangzotthoz hasonló hangnemben, megköszönve végül a vendéglátást, és a háziak egészségére emelve poharát. Válaszát a vendég rendszerint az utóétel (desszert) elfogyasztása után, még a feketekávé elfogyasztás előtt, szintén állva szokta elmondani.

A két koccintáskor az összes vendég feláll, és így üríti ki poharát. A pohárköszöntők alatt illetlenség tovább folytatni az étkezést, vagy asztalszomszédunkkal eszmecsere-t folytatni.

Baráti, bensőségebb munkaétkezéseken – főleg ha kevés a résztvevők száma – a házigazda ülve is elmondhatja üdvözlő szavait, pohárköszöntőjét.

A vendég ezt később szintén ülve viszonzza.

## **5. Protokoll a gépkocsiban**

Tudni kell, hogy a gépkocsiban a főhely a jobb oldali hátsó ülés. Vendégünket tehát mindig ez a hely illeti meg. A gépkocsiban protokolláris szempontból a második hely a bal oldali hátsó ülés. Ide szokott ülni a vendég partnere (házigazdája) vagy a legmagasabb rangú fogadó személy. A gépkocsivezető melletti ülésen a legalacsonyabb rangú személy foglal helyet.

Más szabályokat diktál az illem, ha a gépkocsit nem hivatalos gépkocsivezető vezeti, hanem maga a házigazda a partner, aki magánemberként, baráti gesztusból vállalja, hogy vendégét maga szállítsa. A házigazdának ezt az udvarias magatartását a vendég azzal viszonzza, hogy ő ül melléje a jobb oldali első ülésre, és a kisebb rangú személyek, kísérők ülnek hátra.

Ha a gépkocsival megyünk a vendégért, az autóban ülőknek ki kell szállniuk, és úgy üdvözölni azokat, akiket felvesznek. Általános szokás, hogy a házigazda – hacsak a gépkocsivezető vagy alacsonyabb rangú személy ezt nem teszi meg – udvariasan kinyitja az autó ajtaját vendége előtt. Az ajtó nyitása kötelező akkor, ha hölgy száll be a gépkocsiba.

## 6. A névjegy használata

A névjegy használata manapság annyira elterjedt, hogy a nemzetközi és üzleti, sőt a társadalmi életben részt vevők számára is szinte kötelező. Mindig – különösen külföldi utazás alkalmával – tartunk magunknál névjegyünket.

A névjegy – ami kötött formája ellenére sokat árul el a személyiségből – fontos szerepet tölt be:

- Személyes kapcsolatfelvételnél, illetve bemutatkozásnál megkönnyíti a név megértését, eligazít a felek rangjáról, beosztásáról, esetleg tudományos végzettségéről, valamint munkahelyéről, hivatali (néha lakás-) címéről, telefonszámairól.
- Partnereink, ismerőseink névjegyének megőrzése megkönnyíti személyük és adataik nyilvántartását, és hosszabb idő eltelte után is hasznos lehet a kapcsolat újrafelvételében.
- Gyakorlati szempontból a névjegyküldés személyes látogatást, kísérőlevelet, vagy telefoni elintéztést is pótol. Ilyenkor a névjegy bal alsó részére a francia nyelvből átvett rövidítéseket vagy – más nyelveken – rövid szöveget írunk, mindig kézzel és csak grafitceruzával (tehát nem tintával, golyóstollal, vagy írógéppel).

A leggyakoribb ilyen esetek és rövidítések:

- Ajándék, virágcsokor vagy a partnernek szánt levélmásolat, folyóirat stb. kommentár nélküli megküldése alkalmával: a.c. (avec compliment); angolul: „with compliments”,
- Szerencsekívánat például ünnepnapra, kitüntetés alkalmával: p.f. (pour feliciter). Szerencsekívánat újévkor: p.f.n.a. (pour feliciter nouvelle année). Szerencsekívánat nemzeti ünnep alkalmával: p.f.f.n. (pour feliciter fete nationale).
- Elbúcsúzás alkalmából (pl. képviselő végleg távozik állomáshelyéről): p.p.c. (pour prendre congé).
- Részvétnyilvánítás: p.c. (pour condoléance) vagy p.p.p. (pour prendre part).

- Köszönetnyilvánítás céljából: p.r. (pour remercier), angolul: „Many thanks”.  
Az 1., 2. és 4. pontokban említett névjegyekre illik válaszolni, éspedig az 5. pontban említett névjeggyel.
- Ritkábban használjuk a következő formát: ha egy személy valakinek, akit ismer, például üzleti partnerének be akar mutatni egy harmadik személyt (pl. új munkatársát), megküldi neki mindkettőjük névjegyét, a saját névjegyére ráírva: p.p. (pour présenter).

## 7. Ajándékozás

Az ajándékozás a nemzeti és nemzetközi üzleti kapcsolatok hagyományos velejárója, így szokás. Lényege: figyelmesség és jó szándék kinyilvánítása, korrekt kapcsolat bizonyítása, aminek korlátja csupán a jó ízlés megsértése lehet.

Az ajándék nagyságát, értékét, jellegét számos tényező határozza meg, például az ajándékozó és a megajándékozott rangja, a vállalatok közötti kapcsolat, vagy az üzleti partnerek közötti viszony jellege, minősége (fontos, régi vevő, egymást jól megértő partnerség), a fogadtatás szívélyességének viszonzása stb.

Ajándékunk lehetőleg legyen magyaros, jellegzetes vagy olyasmi, ami a partner esetleges hobbijához illik.

A mohamedán vallási kultúra tiltja az emberek, állatok ábrázolását, ezért az arab világban ne ajándékozzunk ilyeneket ábrázoló szobrot, vagy képet.

Különös figyelmet kell fordítani ajándékaink ízléses, praktikus csomagolására is. Az ajándékot névjegy kíséretében szokás elküldeni, vagy átadni.

Az etikett előírja, hogy minden ajándékot, figyelmességet viszonzni szokás, vagy ha erre nincs lehetőség, „p.r.” feliratú névjegyünk elküldésével megköszönni. Ha értékeesebb ajándékról van szó, a köszönetnyilvánítás nem egyszerű névjegyküldéssel, hanem levélben történik. Ebben megemlíthető az is, hogy milyen ajándékért mondunk köszönetet.

Ajándékozásnál, ajándék elfogadásánál vigyázzunk arra, hogy az ajándék nagysága, értéke, anyaga (pl. nemesfém), valamint az ajándék átadásának módja ne legyen olyan, hogy

- korrumpálás benyomását keltse, vagy
- a megajándékozottat kellemetlen helyzetbe hozza, esetleg megalázza.

A nyílt, vagy burkolt korrumpálás (megvesztegetés) szándékával, vagy nem megfelelő, megalázó módon átadott ajándékot határozottan vissza kell utasítani. Az elfogadható ajándék jellegét, értékhatárát vállalati előírások szabályozzák.

Néhány, az ajándékozás körébe vágó szabály, szokás:

- nem ízléses dolog nőknek fehérneműt ajándékozni, kivéve, ha mind a két fél nő;
- az ajándékról vegyük le az árcédulát, vagy az árat tegyük olvashatatlaná;
- leginkább újévkor szokásos partnereinknek ajándékot küldeni postán (vagy helyben küldőnccel). Ha külföldre küldünk ajándékot, tanácsos előzőleg tájékozódni az illető ország vámszabályairól, mert öröm helyett néha kellemetlenséget, kiadást okozhatunk a megajándékozottnak;
- ha ebédre, vacsorára hívnak, a háziasszonynak virágcsokrot kell venni (esetleg küldetni névjegyünkkel), kivéve, ha a helyi szokás más (pl. a mohamedán országokban). A háziasszonyt illető virágon kívül – közelebbi ismeretség esetén – meglephetjük a háziurat is egy üveg márkás itallal, esetleg gyermeknek hozott csokoládéval is;
- előfordulhat, hogy mint házigazdák az étkezésre meghívott vendégtől gondosan becsomagolt ajándékot (könyvet, bonbont, italt, porcelánt stb.) kapunk. Nagyfokú udvariasság, ha a becsomagolt ajándékot felbontatlanul félretesszük, és csak a vendégek eltávozása után bontjuk fel azt. Az illető azt kívánja, hogy ilyenkor az ajándékot a vendég(ek) jelenlétében a papírból mindjárt ki kell csomagolni, megtekinteni és megköszönni;
- ha női partnerünk érkezik, vagy a vendég a feleségét is magával hozza, a pályaudvaron, repülőtéren virágcsokorral illik fogadni, elutazáskor pedig virággal búcsúztatni.

Virágajándékozásnál ügyeljünk az alábbiakra:

- meghíváskor a magunkkal vitt, papírba csomagolt virágot átadás előtt ki kell bontani a papírból és a csokrot úgy átnyújtani a háziasszonynak. (A papírt összegyűrjük, és az előszobában hagyjuk, hacsak a háziak közül valaki el nem veszi);

- cserepes virágot protokollárisan nem illik ajándékozni (virágkosarat azonban igen);
- a kapott virágot a háziasszonynak (háziaknak) mielőtt vázába kell tennie és a vendégszobában – lehetőleg látható helyen – elhelyeznie;
- páros számú virágszálat (pl. egy tucatot) nem szabad küldeni, átadni (a páros szám a „virágnyelvben” bensőséges kapcsolatra utal);
- piros rózsát se adjunk a háziasszonynak, mert az udvarlási szándékot fejezi ki;
- ha beteget látogatunk, csak szagtalan virággal kedveskedjünk.

### **4.3. Vendéglátás**

#### **1. Tárgyalás közben**

A leggyakoribb kínálási alkalom hivatalos látogatás, tárgyalás közben adódik. Kevés kivétellel mindenhol szokás, hogy az a fél, akinek a helyiségében a tárgyalás folyik, partnerét megkínálja üdítőitalal, vagy kávéval, teával, ritkán aprósüteménnyel.

A tárgyalás közben történő kínálásnál vigyázzunk, hogy az ízlésesen, kultúráltnan történjen. Általában ügyeljünk arra is, hogy a tárgyalás rendes, tiszta, friss levegőjű helyiségben, kulturált körülmények között folyjon le.

Szorosan a tárgyaláshoz kapcsolódik az az esemény, amikor ünnepélyes keretek között írnak alá szerződést, megállapodást, fontosabb okmányt. Ilyenkor az aláírás ünnepélyességét a terem berendezése, az események lefolyásának menete, a meghívottak köre és rangja is aláhúzza. Általános szokás, hogy az aláírás után az aláírók és az esemény résztvevői többnyire pezsgővel koccintanak.

#### **2. Álló alkalmak**

Álló alkalmak: koktél, (coctail party), garden party, fogadás. Ezen alkalmak közös vonása, hogy általában nagy a meghívottak létszáma (néha több száz is), a vendégeket étellel-itallal kínálják, a fogyasztás és a társalgás pedig állva

folyik. (Ha van is néhány szék, arra csak az idősebbek, mozgássérültek szoktak leülni.) Megszabott az időtartam – rendszerint 2 óra. (Akkor is ennyi, ha ez nincs a meghívón külön feltüntetve.)

Közös a céljuk is: a meghívottakat megtisztelni, és lehetőséget nyújtani arra, hogy a házigazda és munkatársai a vendégekkel, valamint a meghívottak egymással szervezett formában találkozzanak, személyes kapcsolataikat bővítsék, vagy elmélyítsék, esetleg felhasználják a személyes találkozást különböző ügyek megbeszélésére.

Álló alkalmak rendezése, a helyiségek számától, nagyságától, a meghívottak létszámától, a házigazda elképzeléseitől függően, az alábbi formák szerint lehetséges:

- A gyülekezés és a kínálás ugyanabban a helyiségben (ritkábban helyiségekben) történik. Ilyenkor pincérek kínálnak italokat és olyan ételleket, amelyek evőeszköz nélkül fogyasztható, és mindenki vesz magának. Garden partyn is ez az általános forma, azzal a különbséggel, hogy ilyenkor a vendégek nagyrészt a kertben tartózkodnak.
- A meghívottak egy teremben (hallban) gyülekeznek, majd átvonulnak abba a helyiségbe (vagy helyiségekbe), ahol fogyasztanak. Ebben az esetben a pincérek már a gyülekezés alatt is italokat (aperitif) kínálnak. A különféle hideg ételek és legfeljebb egyfajta meleg étel (a tányérok és evőeszközök is) az asztalokra vannak kirakva. A kínálás módja a következő:
  - A vendégek az asztalnak csak az egyik oldalához mennek, míg a másik oldalon pincérek kínálnak, akik a vendégek kívánsága szerint raknak a tányérokra a különböző ételekből. Az italokat külön asztalon kínálják, itt is a pincérek töltenek a poharakba.
  - Az asztalt úgy terítik meg, hogy a vendégek mindkét oldalon az asztalhoz léphetnek, és ki-ki saját maga vesz a tálakból. Ilyenkor pincérek kínálják az italokat, vagy azok is ki vannak készítve az asztalokra, és ki-ki tölt magának.
- Lehetséges olyan megoldás is, hogy a vendégek a terem egyik részében gyülekeznek, majd átvonulnak a terem másik részébe, ahol a terített asztalok állnak.



Ugyancsak hasonló az álló alkalmak menete, lefolyása is:

- A vendégeket a gyülekező teremben a háziak „fogadósora” („fogadófal”) fogadja és üdvözlí. Ebben mindenképpen ott kell lennie a házigazdának: ő áll az első helyen a fogadósorban (második helyen a felesége); kívülé az alkalomtól függően a közvetlen munkatársak (feleségükkel). A munkatársakat megelőzi az a személy, akinek a tiszteletére a rendezvényt megszervezték. Az érkező vendég házaspárok közül is a férfi megy előre, és üdvözlí a „fogadósor”, és követi őt a felesége. A fogadásra felsorakozottak 20-25 perc eltelte után, amikor a vendégek zöme már megérkezett, elvegyülnek a meghívottak között, vagy az asztalhoz vonulnak, és ezzel jelzik a vendégeknek, hogy ők is tegyék ugyanezt.
- Álló alkalmakra nem illik a megadott kezdési időpontnál előbb megérkezni. Késni lehet, de 20-25 percnél – fogadás esetén 15 percnél – többet nem. Indokolt esetben a késés lehet több is, de ilyenkor szokás a háziaknál a késést kimenteni. Bármikor távozhatunk, de nagyon rövid ideig (pl. 10-15 percig) maradni udvariatlanság. A megszabott 2 óra utolsó félórájában már lehet, sőt illik távozni.
- Gyakori, hogy a rendezvény után a háziak még együtt maradnak. Ilyenkor néha olyan vendégeket is ott marasztalnak, akikkel szűkebb, barátibb kapcsolatuk van. Ha minket marasztalnak, fogadjuk el a meghívást, de ilyenkor se maradjunk 15-20 percnél tovább.
- Kis számú meghívott esetén nem mindig van fogadósor, ezért ilyenkor üdvözölni kell a házigazdát érkezéskor. Távozáskor is illendő elköszönni a házigazdától (háziasszonytól), de nem szükséges akkor (nem is lehetséges), ha sok a meghívott. (Ilyenkor csak abban az esetben köszönjünk el a házigazdától, ha nagyon szoros kapcsolatban állunk vele.)

Miben különbözik egymástól a koktél, a garden party és a fogadás?

- **Koktél** rendezhető a nap bármely szakában: sajtótájékoztatóhoz kapcsolódva délelött, kiállítás helyszíni megnyitása után a kora délutáni órákban, vagy eseményekhez kötöttség nélkül – rendszerint a késő délutáni, vagy kora esti órákban. Ez a leggyakoribb álló alkalom. (Megjelenés: utcai öltözékben, az esti órákban – legfeljebb – sötét utcai ruhában.)

- A **garden party** kertben, ház körüli parkban folyik, rendszerint a délutáni vagy a késő délutáni órákban, meleg éghajlatú országokban este. Lényegében azonos a koktéllal. (Megjelenés utcai – az esti órákban sötét utcai – öltözékben. A nők elegánsabban, színesebben szoktak megjelenni.) Európában garden partyt csak nyáron rendeznek.
- A **fogadás** az álló alkalmak közül a legünnepélyesebb. Időpontja csak a késő délutáni, vagy kora esti órákban lehet. (Megjelenés: ünnepélyes öltözékben. Tökés országokban – esetleg – előírják a frakk vagy a szmoking viselését.)

Pohárköszöntőt ritka esetben koktélon és fogadáson is mondanak az étkezés megkezdése előtt vagy a kínálás idején. (Nem illik a pohárköszöntő alatt enni, beszélgetni, cigarettázni.)

Néhány gyakorlati tanács az álló alkalmakhoz:

- Az asztal mellett kevesebb a férőhely, mint a meghívottak létszáma. Így is kell ennek lennie, hiszen nem az a cél, hogy a meghívottak az asztalnál egy helyben álljanak. Éppen ezért, ha már szedtünk a tányérunkra, menjünk el az asztaltól, hogy más is odaférjen. Ajánlatos inkább többször, de kisebb adagokat venni.
- Gyakorlatot és ügyességet igényel a tányér alá szorított szalvéta, a tányér – a benne lévő étellel –, a tányérban lévő evőeszközök bal kézben tartása, míg a jobb kezünkben a villával eszünk. Ezért is ajánlatos a kisebb adatok szedése.
- Ha a tányéron kívül még a talpas borospohár is a kezünkben van, úgy a poharat is tegyük a tányérra, melyet a tenyerünkön úgy tartunk, hogy hüvelykujjunkkal a pohár talpát a tányérhoz szorítjuk.

Ha olyan étellel kínálnak, amit kézzel kell kivenni a tálból, európai kultúrájú országokban mindig bal kézzel nyúlunk érte (hiszen jobb kezünkkel üdvözléskor kezet fogunk), viszont mohamedán kultúrájú országokban, közép- és kelet-ázsiai országokban jobb kézzel nyúlunk a tálba. (A bal kezet rituális okokból alsóbb rendűnek, „tisztátalannak” tekintik.)

### 3. Ülő alkalmak

Ülő alkalmak: villásreggeli, munkaebéd, ebéd (díszebéd) és vacsora (díszvacsora).

Eltérően az álló alkalmaktól, itt előtérbe kerül a megvendégelés, de a cél ezeknél is a megtisztelés, a személyi kapcsolatok ápolása. Természetesen a résztvevők száma is kisebb.

A terítés, ültetés, a fogadások rendje szempontjából a különbség a villásreggeli, munkaebéd, ebéd és vacsora között ma már a gyakorlatban elmosódott. Az első három alkalom időpontja délben van (rendszerint egykor), a vacsoráé eset 7-8 óraker. Az étkezés asztalnál ülve folyik. Esetleg csak az aperitifet fogyasztják állva.

Az ételek és italok sorrendje a következő:

- aperitif (röviditalok, étvágygerjesztő tömény szeszes italok);
- előétel (franciás saláták, gomba, hal, hideg húsételek, kaszinótojás, szárnyas, esetleg nemzeti különlegességek), az előételhez fehérbort szolgálnak fel;
- leves (rendszerint kis, ún. fél adag, csészében); meleg előétel esetén a leves megelőzheti az előételt;
- főétel (sertés-, marhasült, esetleg sült szárnyas, vagy sült hal, nemzeti különlegességek), a főételhez (kivéve, ha az szárnyas, vagy hal) vörösbort szolgálnak fel (szárnyashoz, vagy halhoz továbbra is – esetleg másik, nehezebb – fehérbort);
- csemege, amely lehet:
  - édesség,
  - sajt és utána gyümölcs;
- feketekávé (esetleg hozzá konyak) néha még
- szivar, cigaretta is.

Ülő alkalmakat rendszerint étteremben (különteremben) rendeznek, vagy a hivatali épület arra szolgáló, vagy arra alkalmassá tett helyiségében, néha magánlakáson is.

Az ételek és italok felsorolt rendje elsősorban a kimondottan „protokolláris” alkalmakra vonatkozik kötelezően, de alkalmazható kisebb létszámú meghívott esetén is, vagy amikor a résztvevők között baráti kapcsolat van.

Különböznek egymástól az ülő alkalmak az alábbiakban:

- a) A **villásreggeli** („Gabelfrühstück”, „breakfast”) délben van, fél egykor. Eredetileg valóban villásreggeli volt – hideg, általában könnyű ételekből állt, kevés szeszes itallal. Ma már csak a neve maradt meg, az ebédétől csak az ünnepélyességében különbözik. Kevésbé kötött, kevésbé formai. (Megjelenés: utcai öltözékben.)
- b) A **munkaebéd** („lunch”) szorosan kapcsolódik a tárgyaláshoz, mintegy meghosszabbítja a tárgyalás idejét. Az ebédidőt is kihasználja tárgyalásra, a munkával kapcsolatos megbeszélésekre. Munkaebédet rendeznek üzemplátogatás alkalmával, rendszerint magában az üzemben, de lehet étteremben, a hivatali épület arra alkalmas helyiségében, nemritkán az üzemi étkezőben. (Megjelenés: utcai öltözékben, esetleg – a helytől, pl. étterem és a vendégek rangjától függően –, sötét utcai öltözékben.)
- c) Az **ebéd** elszakad a tárgyalástól még akkor is, ha időben annak folytatása, például délelőtt a partnerrel az üzletkötő tárgyal, de ebédre egy vezető látja vendégül. Ez azonban nem zárja ki, hogy ebéd közben is szó essen üzleti ügyekről. (Megjelenés: sötét utcai öltözékben, esetleg – az alkalomtól és rangtól függően, pl. kormány szintű „díszebéd”-en feketében.)
- d) A **vacsorát** étteremben (különteremben) rendezik. Az ülő alkalmak közül ez a legünnepélyesebb. (Megjelenés: ünnepélyes, esetleg – partnertől függően – sötét utcai öltözékben.)

#### 4. Ültetési rend

Ülő alkalmaknál a résztvevőknek az asztalnál elfoglalt helyét szigorú protokolláris szabályok írják elő. Rendszerint a tányér mellé kiteszik a vendég névtábláját. Ha nem készítenek névtáblát, akkor a házigazda, vagy a szervező mutatja meg kinek-kinek a helyét, amely a vendégeket és a háziakat rangjuk, koruk, nemük szerint megilleti.

Az ültetést természetesen megszabja az asztal alakja (kerek, téglalap alakú, U alakú stb.), de emellett még nagyon sok szabályt, szempontot kell figyelembe venni.

Nem célunk az összes kombináció ismertetése. Az üzleti életben az ültetési rend nem olyan szigorú, mint a diplomáciában vagy a kormány szintű alkalmakkor.

Egyébként a gyakorlatban nem is lehet minden szempontot egyidejűleg érvényesíteni.

Az ültetési rend lényege, hogy a házigazda ül az asztalfőn, vele szemben a díszvendég. A többiek helyét a házigazdától és a díszvendégtől jobbra és balra haladva számítjuk. (Lehet olyan ültetési rend is, amikor a díszvendég a házigazda jobbján foglal helyet, ilyenkor a házigazdával szemben vagy tolmács ül, vagy a helyet üresen hagyják.)

Az ültetésnél a következő főbb szempontokat kell figyelembe venni:

- Attól eltekintve, hogy az asztalfőn mindig a házigazda ül, az ültetésnél elsőbbség illeti meg az azonos rangú vendégeket (külföldieket) a háziakkal (belföldiekkel) szemben.
- A rangsorolásnál alap az illető rangja, de a vendég külföldi mivolta, magas kora, a női nemhez tartozása egyenrangúság esetén elsőbbséget ad, sőt egy rangot esetleg át is ugorhat.
- Törekedni kell arra, hogy a vendégek és a háziak (illetve külföldiek – belföldiek) váltakozva üljenek. Arra is ügyeljünk, hogy olyanok kerüljenek egymás mellé, akik egy adott nyelven beszélni tudnak egymással, és akiknek van miről társalogniuk.

A tolmács (tolmácsok), vagy a tolmácsolást ellátó munkatárs helye – aki ülhet pl. a házigazda, vagy a díszvendég bal oldalán – nem számít bele az ültetési rendbe. Ez nem a funkció, vagy a személy lebecsülését jelenti, hanem alapja a célszerűség: a tolmács úgy foglaljon helyet, hogy feladatát el tudja látni.

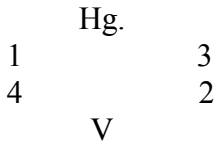
### **A leggyakoribb ültetési formák:**

#### *a) Kerek asztal*

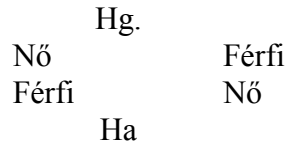
Itt is van rangsorolás, de kevésbé szembetűnő. A házigazda ül az asztalfőn (pl. a bejárattal szemben lévő helyen), vagy helyesebben az asztalfő ott van, ahol a házigazda ül. Ebből kiindulva kétféle megoldást lehet választani:

- ha az összes résztvevők száma nem több 6 főnél és a jelenlévők mind férfiak, a házigazda jobbján a díszvendég foglal helyet, a rangsor pedig jobbról balra (körbe) folytatódik;

- Elképzelhető az is – ugyancsak kis létszámú vendég esetén –, hogy a házigazda és a díszvendég nem egymás mellett ül, hanem a kerek asztal két szemben lévő pontján, míg a vendégek rangsora a 9. sz. ábra szerint helyezkedik el, magántársaságban pedig, ahol a háziasszony is részt vesz az étkezéseken, a 10.sz. ábra rendjének megfelelően:



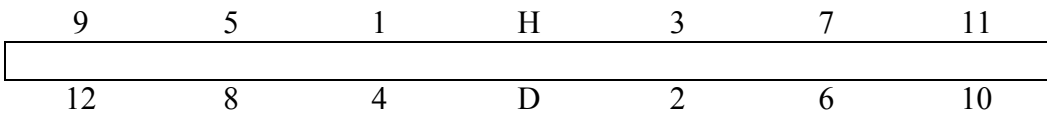
**9.sz. ábra**



**10.sz. ábra**

*b) Téglalap alakú asztal, ún. francia rendszer*

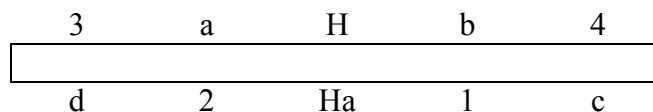
Az asztal két hosszú oldalának közepén ülnek egymással szemben a házigazda és a díszvendég. Az asztal vége üres.



H = házigazda  
D = díszvendég

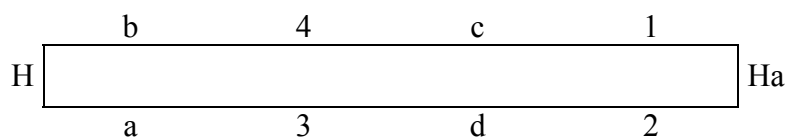
Vagy a díszvendég ül a házigazda jobbján, az asztal két végén is ülnek, de a házigazdával szemben lévő hely üres, vagy ott a tolmács ül. Lehet úgy is, hogy az asztal két vége üres.

Ha házigazda és háziasszony is van, akkor ők ülnek egymással szemben:



c) *Téglalap alakú asztal, ún. angol módszer*

Akkor alkalmazzuk, ha háziasszony is van:



H = házigazda

A betűk nőket,

Ha = háziasszony

a számok férfiakat jelentenek

A leggyakrabban alkalmazott a b) alatt ismertetett francia rendszer. (Megjegyezzük, hogy az üzleti életben ritka eset, hogy háziasszony is van. Vegyes társaság esetén a legrangosabb nőt a házigazda felkérheti, hogy foglalja el a háziasszony helyét.)

Ha mi vagyunk a vendéglátók, ajánlatos az alábbiak betartása:

a) Az ételek rendjében – eltekintve a csemegétől – a könnyűtől a nehéz, a hidegtől a meleg, a „fehér húsoktól” (hal, szárnyas) a „barna húsok” (marhahús, sertéshús, vadpecsenye) felé haladunk.

b) Az italok rendje – eltekintve az aperitiftől – a könnyű bortól halad a nehéz, a fehértől a vörös, a savanykástól az édeskés felé. Aperitif ne legyen konyak, mert ezt csak a kávéhoz szokás kínálni.

c) Az italok hőfoka:

- aperitifet szobahőmérsékleten (15-20C<sup>0</sup>) vagy (különösen vodkát, pálinkát) behűtve 10-12 C<sup>0</sup> kínálják;
- a fehérborokat „pincehőmérsékleten” (8-14 C<sup>0</sup>) szolgálják fel;
- a konyakot szintén szobahőmérsékleten, míg a pezsgőt behűtve (kb. 5 C<sup>0</sup>) szokás fogyasztani;
- aperitif helyett – a vendég kívánságának megfelelően – kínálhatunk sört. Általános szabály: sörre bor következhet, de fordítva nem.

d) Ha a vendégek helyét névkártyával jelöljük, ajánlatos az asztal közelében vagy a bejáratnál egy kis asztalon elhelyezni az ültetés tervrajzát, hogy – annak alapján – mindenki könnyen megtalálja a helyét.

## 5. A meghívó

Az álló és ülő alkalmakra a résztvevők rendszerint meghívót kapnak (kivételesen természetesen a munkaebéd). A meghívók tartalma – a kialakult hagyományoknak megfelelően – kötött.

A formulák minden nyelvben kialakultak – bár sokszor túlzottan udvariaskodók, régiesnek tűnnek, alkalmazásuk mégis kötelező. (Az ettől való eltérés a nyelv kellő ismeretének hiányára utal, vagy udvariatlan, sőt sértő.)

A meghívó tartalmazza:

- a meghívó fél (személy) rangját, nevét,
- a meghívás tényét (formuláját),
- a meghívott nevét (magas rang – pl. elnök, igazgató – esetében a rangot is),
- az alkalmat (pl. koktél, ebéd),
- esetleg más tudnivalókat.

A meghívás formulája minden nyelvben más, tehát súlyos hiba a szó szerinti fordítás. Pl. magyarul: „tisztelettel meghívja” vagy „szívesen látja”; angolul: „requests the pleasure of the company of”; franciául: „prie... du lui faire L'assister a” vagy „a l'honneur d'inviter” vagy „prie...de bien vouloir lui faire l'honneur de venir” (vagy „prendre part”); németül: „gibt sich die Ehre... einzuladen” (vagy „zu bitten”);



A vendéglátással kapcsolatban szükségesnek tartjuk hangsúlyozni a következőket:

Még akkor is, ha a vendégül látás nem kapcsolódik szorosan az üzleti, hivatalos tárgyaláshoz, mégis azzal kapcsolatos, azt szolgálja a jó hangulat, a személyes kapcsolatok, az egymás jobb megismerésének megteremtésével. A vendégül látás akkor éri el célját, ha megmarad a normális keretek közt. A túlzott vendéglátás egyrészt felesleges anyagi eszközöket használ fel, másrészt a partnernél is ellenszenvet válthat ki, esetleg a lekenyerezési szándék gyanújára ad okot.

A vendégül látás akkor kedves a vendégnek, ha a program (az egyes programpontok) zökkenőmentesen bonyolódik le. Ennek érdekében a házigazdának, vagy az általa megbízott személynek nagyon figyelmesen, szakszerűen, gondosan kell mindent előkészítenie. (pl. előre egyeztetett forgatókönyv)

## II. RÉSZ TÁRGYALÁSI STRATÉGIA ÉS TAKTIKA

A sikeres tárgyalásra való felkészülés során szükséges kialakítanunk az általunk célravezetőnek ítélt tárgyalási stratégiát és taktikát. A jegyzet második részében azokkal a módszertani kérdésekkel foglalkozunk, melyek segítenek bennünket az üzleti tárgyalás azonosításában, a tárgyalási stratégiák és technikák módszereinek és a közülük való választás szempontjainak megismerésében, s bepillantást nyújtanak a nemzetközi üzleti tárgyalások világába.

### 5. fejezet Az üzleti tárgyalás.

Az üzleti tárgyalás című fejezetben a tárgyalás alapproblémáival, jelentőségével, a tárgyalási konfliktushelyzettel, illetve ennek feloldási módozataival, lehetőségeivel foglalkozunk.

#### 5.1. A tárgyalás értelmezése

##### 1. A tárgyalás alapproblémái

A tárgyalás klasszikus problémáival érdemes kezdeni a tárgyalás fogalmának értelmezését. [2]:

Mastenbroek (1991) szerint a tárgyalások alapproblémái a következők lehetnek:

- Hogyan érhetjük el céljainkat anélkül, hogy mereven képviselnék álláspontunkat?
- Hogyan találhatjuk meg a megoldásokat közösen anélkül, hogy túlzottan engedékenyek lennénk?
- Hogyan érhetjük el céljainkat anélkül, hogy agresszívak, vagy ellenségesek lennénk?

A helytelenül beidegződött viselkedési tendenciákat írja le Mastenbroek, melyek lényegében a tárgyalási modelljének kidolgozására inspirálták, de ismeretük mindenkinek hasznos lehet, aki ezzel a témával foglalkozik:

- A tárgyalásokat valamiféle olyan „játéknak” hisszük, amelyben mindenképpen „pontot kell szereznünk”;
- Megpróbáljuk kitalálni, kinek van igaza;
- Elhanyagoljuk a tárgyalási légkört;

- Nem vesszük figyelembe, hogy képviseltjeinkkel való kapcsolatunk is tárgyalási kapcsolat;
- A tárgyalásokat eleve sikertelennek gondoljuk, ha a problémák reménytelennek tűnnének;
- A kemény tárgyalást összekeverjük a makacssággal;
- Nem vesszük figyelembe a tárgyalás stílusának jellemzőit, s azt, hogy a tárgyalás módja milyen hatást gyakorol másra;
- Nem ismerjük fel, ha az egyik fél manipulálja a másikat;
- Gyengeség jelének tekintjük a tárgyalások elnapolását;
- A megoldás közös keresését meghátrálásnak tekintjük.

## 2. A tárgyalás jelentősége

A tárgyalás jelenti a befolyásolást, a meggyőzést, a bizonyítást és a vitatkozást a másik féllel. Tárgyalásra akkor is szükség van, ha más véleménnyel, vagy más cél motiválta ellenállással találkozunk, illetve érdekeinket kell védenünk. Az egyén megélhetéséért folytatott küzdelme magától értetődően együtt jár azzal, hogy időnként másokkal összeütközésbe kerül, ellenállásba ütközik, tehát akaratát érvényesítenie kell, ha nem áll szándékában meghátrálni.

Tárgyalni lehet ügyesen és ügyetlenül. A sikeres emberek meggyőzően képviselik véleményüket, és ügyesen hártják el az ellentétes felfogásokat.

A magán és hivatalos tárgyalási mód között alapjában véve nincs különbség. Mindkét esetben emberek állnak egymással szemben, akiknek eltérőek az érdekeik, céljaik, óhajaik, erősségeik, gyengéik.

A célok lehetnek anyagi vagy szellemi természetűek. Tárgyalás és tárgyalás között elvileg ez nem jelent különbséget. Éppoly nehéz lehet egy nevelő célú elbeszélgetés során egy emberrel eszmei, sőt esetleg morális célokat elfogadtatni, mint amilyen nehézkes lehet egy üzleti tárgyaláson a partnert olyan irányba terelni, hogy a mi javunkra anyagi áldozatot hozzon. Vannak foglalkozások, amelyekben a tárgyalások levezetése központi feladat, ilyen például a diplomatáké, a jogászoké, a vállalkozóké, az értékesítőké.

Tárgyalni sokrétű feladat, amely a képességek egész sorát követeli meg, amelyeket ki kell fejleszteni, és bizonyos személyiségbeli és szellemi tulajdonságok is szükségeltetnek hozzá.

### 3. A tárgyalási helyzet

Mikor beszélünk kommunikációs helyzetről és mikor tárgyalási helyzetről? Minden olyan helyzet, amelyben egymástól viszonylag független rendszerek egymás szabályozásának problémájával állnak szemben, kommunikációs helyzetnek nevezhető. Ez akkor lehet igaz, ha a kommunikációt úgy értelmezzük, hogy az nem más, mint bizonyos történések-információk közlése. A technikai értelemben vett kommunikáció ilyen értelmezése emberre-állatra egyaránt vonatkozhat.

A hétköznapi közlési helyzetek három típusra oszthatók:

- a szándék nélküli, véletlenszerű közlés,
- a kifejező kommunikáció,
- a célirányos kommunikáció, amikor a közlés révén valamit el akar érni a közlő, valamilyen tevékenység együttes lefolytatását akarja lehetővé tenni.

Mastenbroek meghatározása szerint az üzleti életben tárgyalási helyzetről akkor beszélhetünk, amikor a tárgyalófelek között a

- hatalmi különbözőségek már nem meghatározóak;
- a különböző csoportoknak egymástól eltérő érdekeik vannak;
- a kölcsönös függőség összeköti őket.

Egy másik megfogalmazásban: tárgyalási helyzet akkor alakul ki, akár a magánéletben, akár hivatalos ügyben, ha valamilyen nem feltétlenül könnyű cél elérésére törekszünk.

Fontos megállapítása Mastenbroeknak, hogy a tárgyalás egy sajátos szocioeszköz, amely eltér olyan más szocioeszközöktől, mint a kooperáció és a küzdelem. Szerinte **kooperációról** akkor beszélünk, amikor az érdekek és a célok hasonlóak,. Kulcsszava: az összefogás.

**Küzdelemről** akkor van szó, amikor az érdekek szöges ellentétben állnak egymással. Közvetlen szándék lehet az ellenfél megsemmisítése. Különböző magatartásformákban jelenik meg, például makacs viselkedés, a többi csoport információinak, érveinek semmibevétele, az érzelmek megjátszása, például düh, türelmetlenség, semmire, vagy csak a gyenge pontokra figyelés, a saját megoldás abszolút preferálása, más csoportok választási lehetőségétől való megfosztása, viszály keltése. Kulcsszava: a harc.

A **tárgyaláskor**: az érdekek különbözőek, egyes esetekben ellentétesek is lehetnek. Kulcsszó: a megegyezés. A tárgyalás felfogható úgy is, mint két, ellentétes pólus közti egyensúlyteremtő tevékenység. Ez az egyensúlyteremtő tevékenység tovább bontható az érdemi eredmények elérésére, a hatalmi egyensúly befolyásolására, a konstruktív légkör kialakítására, a módszertani rugalmasság elérésére irányuló tevékenységre. Valamennyi tevékenységi formában lényeges az, hogy milyen magatartásformát választ a tárgyaló az egyensúlyteremtés érdekében. Az érdemi eredmények elérésén Mastenbroek egy olyan összpontosító tevékenységet ért, amely a tárgyalás tartalmi kérdéseit, vagyis az érveket, a tényeket, az álláspontokat, a célokat, az érdekeket, az alapvető feltételeket, a kompromisszumos javaslatokat, az eredményeket foglalja magában.

Különbséget kell tenni kétszemélyes tárgyalás és csoportos, delegációs tárgyalás között. A kétszemélyes tárgyalás kommunikációjában a fő hangsúly a meggyőzésre helyeződik, amely „... mint szándék azt jelenti, hogy el akarom érni a partneremnél, hogy megértse, jónak tartsa, elfogadja az elgondolásom olyannyira, hogy ennek eredményeként mellé álljon, sőt, ha szükséges, ezután képviselje is”.

A csoportos, delegációs tárgyalásra akkor van szükség, ha több információra, szakértelemre van szükség, mint amennyivel egyetlen ember rendelkezhet. Ebben az esetben a hatékony működés akkor valósul meg, ha a következő feltételek biztosítottak:

- létszám: max. 7-8 fő
- összetétel: szakmai, kommunikatív, döntési, végrehajtási kompetencia alapján.
- felkészülés: célok értelmezése, szereposztás, taktikák megbeszélése.
- háttország: a tárgyaláson részt nem vevő kollégák támogatása.

## **5.2. Tárgyalási konfliktushelyzet**

### **1. Tárgyalási konfliktus értelmezése**

Minden érdekütközés konfliktusokkal jár, melynek feloldására a leginkább célravezető módszer a tárgyalás. A tárgyalást tehát egy alaphelyzet, egy alapkönfliktus motiválja.

Az üzleti kapcsolatok többségében is az egyik tárgyalófél elképzelése, javaslata (ajánlat) a másik fél számára problémát, konfliktust tartalmaz, aminek a feloldására – és nem megoldására – szolgál a tárgyalás. A két felfogás közötti különbség: a megoldásnál a felek a konfliktus forrását adó ellentétek teljes megszüntetésére törekszenek, míg a feloldás nem feltétlenül kívánja az alapellentét kiküszöbölését, megelégszik a magatartás megváltoztatásával, melynek révén a rendezés lehetővé válik.

A konfliktus feloldása a tárgyalási erő (tárgyalófélre gyakorolt hatás mértéke) különböző formáinak együttes alkalmazásával lehetséges, s felveti új, az előkészítéskor még nem felismert alternatívák kimunkálásának és elfogadásának lehetőségét is.

Alternatíva legalább annyi van, mint amennyi tárgyalási helyzet, vagyis alapkonfliktus. Ezek az alternatívák új információk és tények révén idővel változhatnak, ezért nem kell azokat lezártak tekinteni, hisz újabbak kialakulására a tárgyalási folyamat bármelyik szakaszában számítani lehet. A tárgyalási alkuhelyzetre történő koncentráció mellett ezért érdemes a bővülő lehetőségekre is figyelni. Megoldást jelent, ha az alternatívák nyújtotta lehetőségek optimális kihasználását úgy valósítják meg, hogy az a tárgyalófelek saját előzetes megoldási tervéhez képest is többletet nyújtson. Ehhez több konfliktusfeloldási technika segíthet hozzá bennünket.

## **2. Konfliktusfeloldási lehetőségek [14]:**

- a) A megállapodáson kívüli megoldások elemzése a kínálkozó alternatíváknak a tárgyalófélre gyakorolt hatásvizsgálatát jelenti, mely alapján a tárgyalási stratégia és taktika módosítható, saját alternatívánk feljavítható, vagy a tárgyalófél alternatívája befolyásolható.
- b) Saját alternatíváink realitását tudatosan fokozva nagyobb eséllyel lehet a partner felénk megfogalmazott feloldási javaslatát reálisan befolyásolni. Ezzel bővül a konfliktus feloldási lehetőségeinek sávja. A tárgyalónak ezért mindig készen kell állnia a túlzó alternatívák (követelések) elemzésére, vitájára, módosítására. Javasolható továbbá, hogy a tárgyalófelek összeegyeztethetetlennek tűnő alternatívái értelmezése helyett az alapelvek módosítására törekedjenek, mert ez előnyösebb megoldást ígér mindkét érdekelt számára.

- c) Az alternatívák és a tárgyalási erő közötti komplementaritás, kapcsolat révén saját alternatíváink javítása a megegyezéssel alku révén nyerhető előnyök számunkra kedvező elosztásához vezet. Alkuhelyzetünket több tényező is javítja:
- A taktikai ügyességgel a másik felet olyan kompromisszumra készítjük, amely saját célunkat is elérhető közelségbe hozza. Az „alkuszi” helyzetek uralása, ha nem is mindig lehetséges, de begyakorolható.
  - A preferenciák erőssége annak a félnek a tárgyalási pozícióját erősíti, amelyik előbb tud szavahihetőséget és visszavonhatatlanságot kölcsönözni előzetesen kidolgozott javaslatának. Ugyanis, ha ez a javaslat akár részben is találkozik a másik fél elképzeléseivel, úgy már e körül az általunk preferált döntési pont körül folyik a vita.
  - Az elkötelezettség szorosan kapcsolódik a tárgyalás során alkalmazott erővel, mellyel egy olyan álláspont elfogadását javasoljuk, amiből már nem tudunk/akarunk engedni. Ez a vállalás lehet, hogy kevesebb, mint az eredetileg preferált cél, de talán biztosabb, ugyanis a másik vagy elfogadja ezt az általunk már elkötelezettségként vállalt kompromisszumos megoldást, vagy visszatérünk a kiindulási alku választékhoz. Az elkötelezettség felveti annak lehetőségét is, hogy másokkal fogunk egy másik tárgyalás keretében az adott kérdésből (pl. beszerzés) megállapodni.
  - A károkozás képességének jelzése régi tárgyalási eszköz, akár fenyegetésként, akár ténylegesen alkalmazva. Gyakori formája a „visszautasíthatatlan ajánlat” megjelölés. Károkozásnak számít, ha a tárgyalási módunkkal a tárgyalópartner alternatíváit módosítjuk, korlátozzuk. Erős, de veszélyes fegyver a fenyegetés, de finom jelzésével feltételes elkötelezettségünk is kifejezhető, hisz feltételeink elfogadása a másik fél részéről egyben a konfliktus feloldási lehetőségét, a megállapodást is lehetővé teszi!
  - A tárgyalófél függő helyzetének fenntartása ugyan gyengíti a tényleges kompromisszumok elérésének lehetőségét, ám a gazdaságilag erősebb fél számára alkalmas a tárgyalófél tárgyalási alternatíváinak módosítására, a saját tárgyalási javaslatok vonzerejének javítására. A függőségi elemeket tartalmazó tárgyalások ennek ellenére nem

egyszerűek, hisz a függőségi alaphelyzet okai (pl. vevő gyenge fizetőképessége- és készsége) a továbbiakban még sok bonyodalmat okozhatnak.

- A kockázatviselési hajlandóság a lehetőségek körét bővítve, az alternatívák javításával az alkuhelyzetet javítja. Minél inkább hajlandó valamelyik fél a kockázat bevonására és alkalmazására, annál inkább tűnhet vonzóbbnak az így módosított megoldási lehetőség. A tényleges viszonyítási alap ebben az esetben a megállapodás elmaradása, s nem a vállalt kockázat mértéke.

d) A tárgyalásos megállapodások, egyezmények garanciáinak és továbbfejlesztésének eszközeivel élve lehetővé válik a folyamatosan „újratermelő” konfliktusok feloldása. Az ilyen célzatú tárgyalások a korábbi megállapodások utógondozásával egy folyamatos együttműködés realizálását teszik lehetővé az ebben érdekelt felek között. A tárgyalási folyamat ajánlatok, ellenajánlatok közvetítéséből, majd ezek kompromisszumos elfogadásából tevődik össze. Természetesen az előterjesztett alternatívák ereje ezen folyamatos egyezmények milyenségét is meghatározza.

### 5.3. A tárgyalási lehetőségek

A tárgyalások során a konfliktusok többsége feloldható, de csak akkor, ha a tárgyalófelek meg akarják oldani ezen konfliktusokat. Egy konfliktust akkor nem rendeznek tárgyalásos úton, ha a felek úgy érzik, hogy nem kapnak többet, mint egyéb eszközök alkalmazásával. A megegyezés kölcsönös szándékának hiányában a tárgyalást szorgalmazni lehet ugyan, de a tárgyalási lehetőségek felismeréséig mindkét félnek el kell jutnia.

#### 1. A tárgyalási lehetőségek felismerése

Az eredményes tárgyalás érdekében az érdekelteknek abban meg kell egyezniük, hogy (1.) megoldást akarnak találni az alku során és (2.) ezt a megoldást közösen akarják kialakítani és elfogadni. Ennek alapesetei a következők [15]:

- a) **Új döntések meghozatala** tárgyalással akkor fordul elő, ha a másik két döntéshozatali eljárástól: szavazás, ítélet eltérően a döntés alapszabályaként az egyhangúságot fogadják el az érdekeltek. Akkor is tárgyalásra kell sort



keríteni, ha a felek konfliktusának rendezésére nincs szavazási lehetőség, vagy tekintélyelvű (pl. választott bírósági) döntési befolyásolhatóság. A tárgyalás a helyes módszer, ha új megoldásokat kell találni korábbi, be nem vált megoldások helyett, vagy akkor, ha új megoldások szükségesek új problémák felmerülése esetén.

- b) **Új rendszer felállításánál** akkor helyes módszer a tárgyalásos megoldás, ha a konfliktust adó problémák szerkezete, rendszere megváltozik (pl. agrárpiacon rendtartási törvény megváltoztatása), s új rendszer felállítása válik szükségessé, mert különben újabb problémák merülnek fel. Mindenkor tárgyalásokra van szükség, ha az üzleti kapcsolatok szerkezete változik, vagy a rendszeren belüli viszonyok módosulnak, s az új, vagy megnövekedett súlyú szereplők helyet keresnek, akár követelnek az új rendszerben.
- c) A **lényeges változások** is tárgyalások megkezdését indukálhatják, bár nem minden változás eredményezi automatikusan a korábbi üzleti kapcsolati rendszer módosítását. Tárgyalást a változások után akkor kezdenek az érintettek, ha a helyzet erre megéri, illetve amikor az erőviszonyok újra a kiegyensúlyozódás, egyenlőség irányába mozdulnak el, azaz a korábbi erőfölénnyel rendelkező fél veszít hatalmából, míg a korábbi gyengébb partner megerősödik. A viszonylagos erőpozícióban bekövetkezett változás a tényleges viszonyok következményeként, de a látszat, a másik fél értelmezéseként, megítéléseként is felfogható. Ezt tudva nem feltétlenül kell ténylegesen pozíciót javítani, de az feltétlenül szükséges, hogy erőnövekedésünket a másik fél ennek értékelje és fogadja el. Elég tehát erősnek látszani, nem feltétlenül kell annak lenni.
- d) Tárgyalási lehetőségeket kell keresni, ha mindkét fél egyenrangú, egyenlő, s képesek annak megakadályozására, hogy az egyik fél saját üzleti célja valósuljon meg közös megegyezésként, azaz ha minden érintett hozzájárulása szükséges a közös megállapodás eléréséhez. Ezt a szituációt a **kettős vétő intézményének** nevezzük, hisz mindkét fél belátja, hogy a másik megakadályozhatja saját elképzelésének maradéktalan megvalósítását.
- e) **Új megoldások**, melyeket csak közösen lehet kialakítani és realizálni szintén tárgyalásos módszert igényelnek. Ez a felmérés származhat pozitív hozzáállásból, de abból is, hogy az érintettek belátják a közöttük kialakult konfliktus kilátástalanságát. A folyamatban a tárgyalás új megoldás kidolgozására szolgál, s az is eldönthető, hogy a felek ebben miként, milyen arányban vesznek részt. Mindkét félnek tisztáznia kell magában, hogy mi a

szóbajöhető tárgyalás reálisan várható eredménye, s ez arányban áll-e a megegyezés érdekében teendő engedménnyel. A másik kérdés a fedezeti pont: azon költségek és hasznok egybevetése, amelyeket megállapodás nélkül is elérhetnénk. Ha a költség-haszon elemzés azt mutatja, hogy az érintett a tárgyalás után nem kerül jobb helyzetbe, megszakíthatja az alkudozást. Eredménytelennek tűnő helyzetben jobb nem tárgyalni, mint a tárgyalást erőltetni.

- f) Tárgyalási lehetőség alakul ki, ha a megoldási javaslatok cseréje csak közös döntéshozattal lehetséges. Ebben az esetben a tárgyalófelek új megoldásokkal alkudoznak, **a szerződés cserefeltételeiről tárgyalnak** akkor, amikor a szerződés árainak még nincs konkrét értéke. Az egyik fél azt kívánja elérni, hogy a másik adjon fel/el valamit, s ezért ő felajánl valamit cserébe. A felajánlott dolgok, álláspontok egyenértékűsége az, ami körül az ilyen tartalmi tárgyalás folyik a kompromisszumos megoldás szükségszerűségében egyetértve.

A bemutatott tárgyalási alaphelyzetek alapján megállapítható, hogy egy tárgyalás akkor releváns, ha (1.) a konfliktus csak közösen rendezhető, (2.) a partnerek akarják a jelenlegi, már elfogadhatatlan helyzet módosítását és (3.) elismerik a partner(ek) érdekeltységét e probléma feloldásában.

## 2. Tárgyalási lehetőségek teremtése

Ritkán fordul elő, hogy mindkét fél azonos időben, azonos intenzitással ismeri fel a tárgyalás, mint egyedül célravezető módszer alkalmazásának szükségszerűségét. Ezért az ezen körülményt felismerő – tárgyalni akaró – félnek ösztönöznie kell a partnerét hasonló döntés meghozatalában [15]:

- a) **Megoldási lehetőségek felvázolása** szolgálhat legegyszerűbben a másik fél tárgyalóasztalhoz ültetéséhez. Új megoldási javaslatok, alternatívák kezdeményezésénél figyelemmel kell lenni arra, hogy a másíknak is hagyjunk tárgyalási terepet. Ugyanis, ha túl részletező, letisztult, a végeredményt is sugalmazó a nyitó álláspontunk az a másíknban gyanút ébreszt, hogy miért siettetjük ennyire a megállapodást. Bizonytalanságot célszerű tehát hagyni a javaslatban, hogy ennek megszüntetését a tárgyalás során a felek közösen kíséreljék meg. A bizonytalanság mellett lényeges, hogy a javaslat ne legyen eleve elkötelezett egyfajta megoldási módszert mellett.

Az alkotó megoldás lehetőségének másik formája, ha a tárgyalni nem kívánó felet anyagi, vagy erkölcsi hozzájárulással, kompenzációval, cserével próbáljuk megnyerni.

A harmadik lehetőség: bizonyítani a másik fél számára, hogy közösen olyan megállapodás készíthető elő, amely egyéni akcióval nem lehetséges. Az ellentételezést meg lehet ígérni, vagy a tárgyalás kimenetelétől függően előre lehet vetíteni.

b) **A kudarcok lehetőségének elkerülésére való figyelemfelhívással** is tárgyalásra ösztönözhető a vonakodó fél. Ebben a szituációban meg kell győzni a partnert arról, hogy tárgyalás nélkül csak rosszabb alternatíva létezik, mely üzleti értelemben kudarca van ítélve. A tárgyalásnál rosszabb alternatívát figyelmeztetéssel, vagy fenyegetéssel lehet felvázolni a másik fél számára, a fenyegetés azonban sokszor inkább csak további ellenállást vált ki, ezért megfontolandó, hogy adott szituációban melyik nyomásgyakorlási módszer vezet eredményre.

c) **Tárgyalást külső nyomás révén is teremthetünk**, de ennek semlegesnek és elkerülhetetlennek kell tünnie. A külső, harmadik fél ne legyen egyik partnernek sem lekötelezettje, s mindazokat a fogásokat alkalmazhatja, amelyeket a tárgyalási lehetőségek felismeréséhez kapcsolódóan az előző pontban vázoltunk.

A harmadik fél befolyásoló szerepe akkor igazán jelentős, ha morális elkötelezettsége, vagy gazdasági ereje mindkét fél számára vitathatatlan.

d) **Tárgyalás a megoldási javaslatok eltéréseinek csökkentésével** úgy kezdeményezhető, ha a felek közötti egyetértést hangsúlyozzuk, s meglévő különbségeket szűkítjük, kisebbítjük. A másik fél idegenkedését azzal csökkentjük, ha bemutatjuk számára a megoldási lehetőségben rejlő közös elemeket, miközben bagatelizáljuk a tagadhatatlanul megmaradó véleménykülönbségeket. Utóbbiak rendezésének terepe lesz a tárgyalóasztal.

Amikor a megegyezéshez szükséges, s kölcsönösen elfogadható szerződéses elemeket elkülönítjük, világossá válhat, hogy már kevés kérdésben kell közös nevezőre jutni. Lehetséges, hogy a tárgyalás során a megoldáshoz való eljutás nem lesz egyszerű, mégis, a pozitív szemlélet csökkentheti a szembenállás erősségét.

## 6. fejezet Tárgyalási stratégiák

A stratégia a hadvezetés tudománya, hadművelet, vagy nagyobb arányú szervezett küzdelem során alkalmazott eljárás, ezek összessége. Gazdasági-üzleti értelemben egy kitűzött cél elérését szolgáló alapvető irányvonalat, a követett koncepciót tekintjük stratégiának. A tárgyalási stratégiák fejezetben bemutatjuk a tárgyalási stratégiák alternatíváit, a stratégiaválasztás szempontját, majd foglalkozunk a realizálás kérdésével.

### 6.1. Stratégiai alternatívák

A tárgyaló számára többféle stratégiatípus áll rendelkezésre, melyek közül a tárgyalási szituációhoz, a tárgyalandó problémához igazodóan válogathat.

Blahó András (2003) szerint [15] a nemzetközi kapcsolatokban négyféle tárgyalási stratégia áll rendelkezésre, melyek némileg ellentmondanak egymásnak, hisz különböző gondolatmeneteket, pszichológiai orientációt követelnek meg, s eltérő jelzéseket küldenek a partnerekhez. A tárgyaló ragaszkodhat egyik, vagy másikkfajta stratégiához viszonylag hosszú időre is, de a gyakorlatban ezek a változatok inkább követik egymást egy megadott, de befolyásolható sorrendben.

**1. A problémamegoldó stratégia** lényege a két fél törekvéseinek összeegyeztetése. Alkalmazható megoldások:

- Megnövelni az elosztandó „tortát”, a tárgyalás lehetséges előnyeit, s ezzel találni módot az eddig korlátozottan rendelkezésre álló erőforrások egyenlőbb elosztására.
- Költségek csökkentése úgy, hogy az egyik fél megkapja követelését, a másiknak viszont az elvártnál olcsóbb megoldással lehet ezt az igényt kielégítenie.
- Kölsönös engedmények kisebb jelentőségű kérdésekben.
- Teljesen új megoldást dolgoznak ki a megegyezésre.

Azt, hogy a két fél ezt a tárgyalási stratégiát alkalmazza, meg kell előznie egy puhatolózóadásnak, előzetes kalkulációnak, s csak mindkét résztvevő támogatásával lehet célravezető.

A problémamegoldó stratégia eredménye általában mindkét érdekelt számára pozitív, különösen, ha:

- Magas az integratív – közösen elérhető – tartalom, vagyis lehetőség nyílik kompenzációra, költségcsökkentésre, vagy közösen felkutatott alternatívák kijelölésére.
- Mindketten magas aspirációkkal, célokkal rendelkeznek, és a jelentős kihívások kreatív, de rugalmas megoldások kimunkálására ösztönzi őket.

**2. Konfliktusteremtő tárgyalási stratégia** esetén a résztvevők úgy kívánják megoldani a tárgyalási konfliktust, hogy a másik felet a saját érdekét szolgáló alternatíva elfogadásáról próbálják meggyőzni. Ebben a stratégiában a rábeszélésnek kiemelt szerepe van. Része a nyomásgyakorlás az ún. pozíciós alku, mely a reméltnél lényegesen magasabb követelésre, elkötelezettségre épül, s azt szeretné a másikkal elhitetni, hogy a vázolt megoldás az ő legjobb érdeke.

Ilyenkor alkalmazzák a fenyegetést, a tárgyalás megszakítását, a kompromisszumra való képtelenséget. Veszélyes ez a megközelítés, mert az egyik fél kemény reakcióira a másik hasonló módon és eszközökkel válaszolhat, de az is lehet, hogy megtörik, s enged. Az is előfordulhat, hogy ésszerű megállapodásokkal záruló tárgyalások egy kezdeti szakaszában konfliktusteremtő fázison mennek át, amelyet azután problémamegoldó stratégia követ, akár azért is, mert a felek belátják nyitó álláspontjuk tarthatatlanságát.

**3. Az elsőbbségadó stratégia** alkalmazásánál a tárgyaló enged a tárgyalást meghatározó értékekből és célokból azért, hogy így kerülje el a másik fél túlzó követeléseit. E stratégia gyakran jelenik meg csökkentett aspiráció (törekvés) formájában. Ez a stratégia kiszámítható művelet, mely a tárgyaló számára akkor előnyös, ha a tárgyalásnak nem volt túlságosan nagy a tétje, viszont a megállapodás sürgető. Kisebb fokú előnynyújtás elősegítheti a problémamegoldó stratégiára való áttérést is, mivel gesztusunkkal kifejezzük készségünket az egymáshoz közelálló lehetséges megoldás körvonalazására.

Veszélye e stratégiának, hogy engedményünket a másik fél egyáltalán nem értékeli, viszonzza, s így ő nyer többet, vagy a lehetségesnél rosszabb kompromisszum születik. A helyes magatartás ennél a stratégiánál, ha az engedménnyel óvatosan közelítik azt a pontot, ahol már az egyezkedés megindul, sajnos azonban azt csak a gyakorlat dönti el, hogy mikor és hol van ez a pont.

**4. A tétlenség, mint stratégia** időpazarló, s akár a tárgyalások megszakításához is vezethet, ezért nem ajánlatos alkalmazni (feltéve, ha éppen nem ez volt a célunk).

#### **5. További stratégia típusok:**

- a) Az **ösztönös stratégiát követő** elsősorban korábbi tapasztalataira, ismertségére, kapcsolataira épít. Az előkészületre kevés gondot fordít, fő módszere a rögtönzés. Tárgyaló- „fogásait” ráérzés, intuíció alapján határozza meg. Tapasztalt emberismerő, járatos a bánásmód művészetében is, de jobbára csak rutintárgyalások, rendelések megújítása során állja meg a helyét. Rutinja sablonná alakulhat, leszokik arról, hogy a partner helyzetét, igényeit mélyebben elemezze. Új lehetőségeket elszietve, türelmetlenül mutat be, a felszínen marad. Előnye a könnyed kapcsolatteremtés, a magabiztosság, azonban kevésbé alkalmazkodó, s igényes, új ajánlatokat nem tud hatékonyan képviselni.
- b) A **merev stratégiát alkalmazó** hosszasan és alaposan felkészül, temérdek információt gyűjt, részletesen kidolgozza az ajánlattétel tartalmát és módját. Precízen felépíti a leendő tárgyalás egyes pontjainak sorrendiségét saját elképzelése, logikája szerint, s ragaszkodik hozzá. Ha partnere váratlanul eltér e hagyományos logikától, a tárgyalás menetében más sorrendet akar, vagy felmerül egy váratlan kérdés, a merev stratégia megzavarodik, kieshet szerepéből, halasztást kér. Addig, míg az ösztönös stratégiát követő minden váratlanul felmerülő kérdéssel szemben – felületesen ugyan, általánosságokat mondva – válaszkész, a merev tárgyaló ilyen esetben leblokkol, gondolkodási időt igényel. Mire válaszolna, a kérdéses témán már túljutott a tárgyalás menete.
- c) A **rugalmas stratégiát alkalmazó** tapasztalatra épít, de egy-egy tárgyalásra tudatosan készül előzetes információi kiegészítésével. Improvizálásra képes, gondolkodásmódja gyors, ezért válaszkész, a kérdések nem zavarják, mert előre tudja, a partner miben kér részletesebb közléseket. Tárgyalásmódja könnyed, kapcsolatteremtése fejlett, arra törekszik, hogy közte és partnere között egyensúlyhelyzet alakuljon ki. Rugalmasan képviselt céltudatosságával eléri, hogy – „nehéz” ügyfél esetében is – legalább előmegállapodást kössön, s később több sikerrel kecsegtető kompromisszumot köt.

## 6. Eladásstratégiai modellek

a) **Egyszerű, stimuláló megközelítés:** gyakorlatilag minden vásárlói érdeklődést felkeltő cselekvés ide értendő. Az eladó egy előre felépített tárgyalási sémát követ, melyből a tárgyalófél kérdései, reakciói ellenére sem hajlandó eltérni.

### b) AIDA módszer

- A=Attention, azaz figyelem. Valamely reklámeszköznek, prospektusnak, előzetes levélnek az a szerepe, hogy felkeltse a partner figyelmét. Jelentsen be valamely újdonságot, árut, szolgáltatást, amely hasznos lehet a másik fél számára. A figyelem felkeltése tetszetős, hatásos formában egyben az információadás kezdete is.
- I=Interest, vagyis érdeklődés. Akkor volt sikeres a figyelfelkeltésünk, ha azt érdeklődés követi, vagyis a partnerünk nem utasít el, hanem lehetőséget ad (vagy ő maga kéri) az ajánlat részletesebb bemutatását. Ha a figyelem rövid ideig tartó hatását jól aknázuk ki, akkor az átalakul érdeklődéssé, vagyis mélyül, s a tárgyhoz hosszasan kapcsolódik. Figyelmet kelt egy ábra, a színezés, a szokatlan ábrázolási mód, valamely felcsigázó kérdés. E jelzések voltaképpen bejelentik a partner tudata számára, hogy olyasmi közeleg, ami számára nem közömbös, ami neki hasznos lehet. Ennek alapján bontakozik ki a következő elem.
- D=Desire, azaz kívánság, óhaj, vágy, kíváncsiság. Sikerült a pozitív érzelmeket mozgósítani, felkelteni a vágyat, hogy ajánlatunk tárgyát kézbe vegye, kipróbálja, birtokolja partnerünk.
- A=Action, vagyis tett, cselekedet, cselekvés, akció. Ez azt jelenti, hogy partnerünk konkrét lépéseket tesz az ajánlat tárgyának a birtoklására, vagyis megrendeli, megveszi. A másik fél részéről pedig azt, hogy megfogalmazza, aláírhatja a megállapodást, elkészíti a rendelést.

c) **DIPADA módszer,** mely az AIDA módszer kibővített, továbbfejlesztett változatának tekinthető:

- Definition=problémameghatározás,
- Identification=azonosítás,

- Proving=bizonyítás,
  - Acceptation=elfogadás,
  - Desire=vásárlási óhaj felkeltése,
  - Action=vevő cselekvésre, döntésre bírása.
- d) **Szükségletkielégítő módszer.** A módszer lényege a potenciális vevő szükségletei iránti érdeklődés, melyet követően az eladói érvelés ezen felderített vevői problémák megoldására fog koncentrálni és arra törekszik, hogy a vevő maga fedezze fel: a kínált termékre, szolgáltatásra szüksége van.
- e) **Mélyeladás:** valamennyi előző módszer kombinációja, melynek vezérfonala: kapcsolatba lépés, megbeszélés, kétségek ébresztése, a tárgyalás zárása.
- f) **Csoportos üzleti tárgyalások.** Az utóbbi időben a tradicionális individuális tárgyalásokat mindinkább a csoportos vásárlás/eladás váltja fel, főként első vásárláskor, új szállító kiválasztásakor alkalmazzák.

## 6.2. Stratégiaválasztás

A követendő stratégia kiválasztásához Blahó (2003) a kettős törődés modelljének alkalmazását, vagy az egyes egyes stratégiák esélyeinek, költségeinek vizsgálatát javasolja [15]:

### 1. A kettős törődés modellje

Mielőtt a lehetséges stratégiai variánsok közül választanánk a következőket érdemes megfontolni:

- Mind a saját, mind a tárgyalópartnerünk eredményével való törődés a problémamegoldó megközelítéseket helyezi előtérbe.
- A csak a saját eredményességünkkel való törődés konfliktusteremtéssel jár együtt.
- Csak a másik tárgyalófél eredményével való törődés az elsőbbségadó stratégia választását fogja eredményezni.
- Sem az egyik, sem a másik fél eredményességével nem törődő (nem) cselekvés tétlenséghez vezet.
- Kompromisszumos stratégiakövetésnek tekinthető az az eset, amikor a tárgyaló mind a saját, mind a partner eredményével csak mérsékelten



számol, s így válik lehetségessé a közös megoldás. Ezt egyébként Blahó lusta problémamegoldó megoldásnak nevezi.

*a) A saját eredménnyel törődés befolyásoló tényezői:*

- a tárgyalási téma fontossága (számunkra),
- a kívánatos vagy nem átléphető kompromisszum közelsége,
- a konfliktustól való félelem (függőségi helyzetben),
- a tárgyalócsoporthoz tagjai közötti összhang, a mindennapi kapcsolatok szorossága,
- a képviselt vállalatok nagysága, üzleti cél elfogadottsága,
- a tárgyalások eredményeiről való beszámolási felelősség.

*b) A másik fél eredményeivel való törődés meghatározó tényezői:*

- a másik fél helyzetének őszinte javításához való hozzájárulás (szamaritánus motívum),
- a másik fél segítése azért, mert ezáltal saját céljaink elérése válik reálisabbá (sikerességünk függ a másik magatartásától).

## **2. Választás költség-haszon elv alkalmazásával**

A tárgyalási stratégiák közül az alapján választunk, hogy velük mennyivel nő meg esélyünk a kívánt eredmény (haszon) elérésére, s ezzel milyen ár, költség jár együtt. Természetesen az a stratégiai alternatíva lesz a célravezető, amely egyéni tárgyalási elképzelésünk megvalósítását a legkisebb költség (áldozat, engedmény) árán teszi lehetővé.

*a) Problémamegoldó stratégia preferálása*

Akkor célravezető megoldás, ha nagy valószínűségű a közösen elfogadható alternatíva, az ún. közös alaphelyzet, azaz a felek önző aspirációi csökkennek, és erős a hitük a mindkettőjük számára előnyös szerződéstervezet kidolgozásában.

A közösen elfogadható megoldás eshetőségét javítja:

- Hit önmagunk problémamegoldó képességében, jó kommunikációs, kompromisszumkész személyiség.
- Korábbi tárgyalási sikerek, könnyebb tárgyalási témák előrevétele, lezárása – közös sikerélmény.

- Közvetítő igénybevétele.
- Bizalom, de túlzó figyelembevétele a konfliktuskereső felet irreális célok megfogalmazására serkentheti.

*b) Konfliktusteremtő stratégia eshetősége és költsége*

A konfliktusteremtés akkor kínálkozik jó tárgyalási stratégiának, ha a másik fél ellenállását az elsőbbségadással szemben gyengének becsüljük. Az ilyen stratégia feltételezi, hogy személyében is képes a tárgyaló fél ennek kivitelezésére, a másik fél pedig ennek elviselésére.

Ha a tárgyalófél ellenállása erősebb a vártnál érdemes feladni ezt a megközelítést, de akkor is változtatni célszerű, ha a másik fél engedett, hisz ilyenkor meg a további követeléseinkkel veszélyeztetjük a tárgyalás eredményes zárását. E stratégia „költsége” a tárgyalófelek elidegenedése, konfliktus-sorozat (spirál), üzleti hadiállapot előidézése.

*c) A tétlenség költsége:*

Az időpazarlás, az alku tárgyának avulása, innovatív, piaci értékének csökkenése, vagy más piaci szereplő megjelenése. Az idővel való gazdálkodás, az ezzel kapcsolatos „költségek” bár mindhárom másik stratégiai variánssal csökkenthetők, mégis az elsőbbségadó stratégia lehet a leginkább megfelelő. Ugyanis ezzel a tárgyalási megközelítéssel lehet a leggyorsabb eredményt és megállapodást elérni. A másik két stratégiához (konfliktusteremtő, problémamegoldó) csak akkor fordulnak a felek, ha nagy ellenállás tapasztalható az elsőbbségadást illően.

### **6.3. A tárgyalófél stratégiájának befolyásolása**

A stratégiai alternatívák áttekintése alapján megállapítható, hogy a másik fél stratégiáját is befolyásolhatjuk. Mindig ajánlatos partnerünket a konfliktusteremtő stratégiától a problémamegoldó stratégia felé terelni. Erre két lehetőség kínálkozik [15]:

- A kettős törődés elméletének lényege, hogy a tárgyalópartnert meggyőzzük arról, hogy a megoldásban való érdekeltységünket vegye komolyan. Bizonyos szolgáltatásokat tehetünk neki, érdekeink azonosságát, vagy

hasonlóságát hangsúlyozzuk, kölcsönös függőséget alakítunk ki, vagy jó hangulatot teremtünk a tárgyalásokon.

- Az eshetőség és a költségek elmélete a másik félnek is elfogadható problémamegoldó stratégia választásával indul. Ezzel a választással azt vélelmezzük, hogy így a másik fél is a problémamegoldást fogja preferálni. Ennek az elméleti megközelítésnek lényege a szilárd rugalmasság alkalmazása a másik érdekeire való odafigyeléssel együtt. Szilárdak vagyunk saját alapérdekeinkkel kapcsolatban, de rugalmasak az ajánlott módozatainkkal azért, hogy a másik fél érdekeit és értékeit is figyelembe vegyük. Elveinkből nem engedünk, de az odavezető módszerekben nagy rugalmasságot tanúsítunk. Az explicit problémamegoldó stratégia – ha kellő érvelést alkalmazunk – a tárgyaló partnert is hasonló döntésre készíteti (szilárd elvi elhatározásunk nem teszi lehetővé a konfliktusteremtő stratégia alkalmazását).

### **1. Az explicit problémamegoldás alternatívái**

A kifejezett problémamegoldó stratégiának három alternatívája segítheti a szilárd rugalmasság módszerének alkalmazását:

- Szilárd szilárdság alternatívája merevséget feltételez mind a tárgyalási alapelvek, mind az ezeket megközelítő és elérő módszerek tekintetében. Ez az alternatíva a másik fél gyengeségével számol, akinek emellett még sürgős is a megállapodás és érdekei nem túlzottan határozottak. Ha jól mértük fel a partner helyzetét, úgy részéről is a probléma megoldására törekvés lesz a válasz.
- A rugalmas rugalmasság alternatíva esetén hajlandóak vagyunk mind az alapelvekből, mind a megoldási módszerekből és javaslatokból engedni. Magatartásunk a másik félből érdekeinket sértő térfoglalást fog kiváltani, s ha nem vagyunk kellően engedékenyek nem is jön létre megállapodás. Ekkor át kell térni egy kiegyensúlyozottabb problémamegoldó stratégiára.
- Rugalmas szilárdság alternatíva a legrosszabb választási lehetőség: szilárd magatartás a tárgyalás során, de közben jelezve, hogy az elkötelezettségünk érdekeink mellett nem egyértelmű, azokban rugalmasságra vagyunk hajlandóak. Ez a magatartás a konfliktusteremtő stratégiát fogja indukálni, hogy ezzel mérje fel a partner a

rugalmasságunkat. Ez az alternatíva a látszat status quo fenntartását támogatja.

## 2. Elkötelezettség sugallása

Az eltökéltség, elkötelezettség, következetesség sugallása hatékony motiváló, befolyásoló erő a tárgyalásokon.

A tárgyalás folyamán éppen ezért kötelezzük el magunkat értékek, célok és módszerek mellett, mert a következtelen tárgyaló határozatlannak, zavarosnak, kétszínűnek fog tűnni a partnerek szemében. A következetesség a logika, az ésszerűség, az állhatatosság és a becsületesség megjelenési formája, de ki is tudják használni ezen jó tulajdonságunkat, ha gondolkodás nélkül, mechanikusan alkalmazzuk.

Az explicit problémamegoldó stratégia fontos eleme az érdekek tekintetében fenntartott eltökéltség sugallása is a tárgyalópartner felé. Ennek megnyilvánulási formái:

- érdekeink látványos, szóbeli megvédése,
- egyoldalú engedmények nyújtásától való tartózkodás,
- kemény követelések megfogalmazása a tárgyalási utasításban, felkészítés során.

Szükségessé válhat a konfliktusteremtő stratégia alkalmazása annak bizonyítására, hogy alapvető érdekeink, elkötelezettségünk komolyságáról meggyőzzük a másik felet. Bár ez a stratégia erőszakosságot sugall, s megkeményíti a feleket álláspontjukat illetően, ám mégis érvényesíthetjük előnyeit anélkül, hogy hátrányai rombolóan hatnának:

- Csak alapvető érdekek megvédésére szorítkozunk, s ne részletkérdések megoldásaként használjuk.
- Konfliktusteremtő magatartásunkkal párhuzamosan küldjünk rugalmasságunkra, békülékenységünkre és a másik fél érdekeinek megértésére utaló jelzéseket.
- Határoljuk el világosan tevékenységünkben a problémamegoldó és a konfliktusteremtő stratégiákat, hogy ezek egymást ne gyengítsék, ne ássák alá.

- Ha a fenyegetés eszközét kell alkalmaznunk tegyük ezt halogató, a fenyegetés tárgyát csak későbbi megvalósítással említő módon, s ne azonnali cselekvéssel.

### 3. A rugalmasság és a törődés jelzése

Az explicit problémamegoldó stratégia másik eleme a rugalmasság sugallása a kölcsönösen előnyös megegyezést illetően. Ennek lehetőségei [15]:

- Nyíltan ismerjük el, hogy törődünk partnerünk érdekeivel.
- Tudassuk, hogy a mindkettőnk számára kielégítő megoldás érdekében hajlandók vagyunk javaslatunk megváltoztatására.
- Elfogadható alternatívák kialakítására alkalmas szakértők bekapcsolása a tárgyalási folyamatba.
- A tárgyalás melletti egyéb kommunikációs csatornák nyitva hagyása az együttműködési szándék reprezentálására.
- Vizsgáljuk felül a másik fél számára elfogadhatatlan érdekeket, érdekelemeket. Attól függően, hogy az érdekhierarchiában ezek hol helyezkednek el tartssuk meg, vagy vessük el őket, esetleg módosítsunk rajtuk.

## 6.4. A stratégia végrehajtása

A végrehajtás a tárgyalás előtt kapott instrukciók, vagy a magunk számára meghatározott tárgyalási stratégiai céloknak megfelelő taktika megtervezése és kivitelezése. A végrehajtás során rugalmas elképzeléseket kell kidolgoznunk a beszerzett, vagy kapott információk felhasználására, a tárgyalási hatáskör esetleges korrekciójára, az üzleti érdekek szolgálatára és a végrehajtás elérésére vonatkozóan [15]:

### 1. Tárgyalási információk és végrehajtás

A tárgyalás előtt megszerzett információkat egyesek elégségesnek tartják a megállapodás kidolgozásához, míg mások szerint mindig számítani kell arra, hogy váratlan, új információk birtokába kerülünk, s ezzel akár a stratégiánk is

módosulhat. Mindig nyitottnak kell lenni új ismeretek, jelek és jelzések értelmezésére, meglévő ismereteink bővítésére. Az üzleti tárgyalásoknál a tárgyalók a helyszínen, önállóan is gyűjtenek információkat, melyek kiegészülnek a munkatársaktól folyamatosan érkező üzenetekkel, jelzésekkel. Az új információk befolyásolhatják a korábban készített tárgyalási forgatókönyv tartalmát, de akár a tárgyalási célokat is.

Érdemes megjegyezni, hogy a tárgyaláshoz felhasznált információk egy részének tartalma, vagy azok ismereteinek kinyilvánítása ronthatja tárgyalási pozíciókat, ami felveti az üzleti információk védelmének problémáját.

## **2. Tárgyalási hatáskör**

Tárgyalási hatáskörrel akkor kell a végrehajtás kapcsán beszélni, ha alkalmazottként, megbízottként (ügynök, képviselő, bizományos) képviseljük az egyik fél érdekeit. Az üzleti tárgyalásokon képviselendő álláspontok keretfeltételeiben a döntéshozókkal előre szükséges megállapodni, s a tárgyalási stratégiát ennek megfelelően kialakítani. Kellően tisztázott felhatalmazás hiányában a tárgyaló számára kellemetlen szituációk alakulhatnak ki, még akkor is, ha a tervezettnél jobban teljesített, de a megbízók esetleg más preferencia-sorrenddel rendelkeztek.

A teljeskörű felhatalmazás a tárgyalási eredmény meghatározása után, az elérési módok kidolgozására vonatkozik. Ez különösen akkor összetett feladat, ha a csoportos tárgyalás dramaturgiáját, belső munkamódszereit, s megosztását kell meghatározni.

A tárgyalások hatásköri kérdéséhez kapcsolódik az a megoldás is, miszerint egy vállalat, intézmény egyébként kellő felhatalmazással tárgyaló képviselői a létrehozott szerződést, akár annak minden lapját kézjegyükkel látják el (parafálják azt), de a tényleges aláírásra, sajtótájékoztatóra a cégek vezetői fognak sort keríteni.

## **3. Végrehajtás és vállalati-üzleti érdek**

A vállalat képviselőjének, vagy egy vállalkozónak az üzleti tárgyalásokat arra is fel kell használnia, hogy öregbítse a cég jó hírnevét, javítsa annak és termékeinek, szolgáltatásainak ismertségét.

A vállalati érdek képviselője összetett dolog: gondoljunk csak arra, hogy milyen érdekellentét feszülhet az értékesítés növelésében érdekelt marketing vezető és

a likviditásért felelős gazdasági vezető között, ha az üzletkötő – felhatalmazás alapján – céghitelyújításban értékesíti a termékeket.

Azért azt elvárhatjuk a tárgyalástól, hogy a vállalati érdek abszolút elsőbbséget élvezzen, s ez nyilvánvaló legyen a tárgyalópartner számára is.

#### **4. Végrehajtható megállapodás**

A végrehajtás, végrehajthatóság szempontja arra utal, hogy a stratégia mentén kialakított közös munkamódszer, majd a tárgyalási cél, megegyezés elérhető legyen egyrészt a szerződés aláírásáig, majd azt követően a teljesítés realizálása során is.

A tárgyalási stratégia végrehajtási funkciója akkor teljesíthető ki, ha a tárgyalás folyamán:

- sikerül a tárgyalófél mozgatórugóit, motivációit kideríteni és helyesen értelmezni,
- tudjuk saját érdekeinket tudatosítani a partner számára,
- képesek vagyunk egy lehetséges megoldás vázolására,
- megoldási alternatívákban gondolkodunk,
- a tárgyalópartnert meggyőzzük arról, hogy alternatív javaslataink igazságosak, azaz egyenlő mértékben előnyösek és végül,
- az elvetett alternatívák ismételt áttekintésével bizonyítjuk alkalmatlanságukat.

A végrehajtási funkció kivitelezésénél sorozatos elemzésekre van szükség annak szándékával, hogy a tárgyalás eredményét miként kommunikáljuk úgy, hogy az egyúttal a partner beleegyezését is kiváltsa.

Végül érdemes megjegyezni, hogy a tárgyalási stratégiának válaszolnia kell arra a kérdésre is, hogy: ki győzött? A siker komplex kérdés, hisz a megállapodás betartása mindkét félnek érdeke kell legyen, ezért a tárgyalás nem lehet a nyeres-vesztés folyamata: a sikert a probléma megoldásában, a tárgyalás előtti/nélküli állapothoz való viszonyításban kell felfedezni. Azonban azt ismét meg lehet állapítani, hogy minden tárgyalásos megállapodás, szerződés annyit ér, amennyit az érdekeltek betartanak belőle.

## **7. fejezet**

### **A nyolcfázisú tárgyalási modell**

A különböző tárgyalási modellek különböző szakaszolásokra épülnek. Így például Bill Scott (1988) szerint öt szakaszt lehet megkülönböztetni. Szerinte a felderítés, az ajánlattétel, az alku, a megállapodás, a ratifikálás szakaszáról beszélhetünk. Csáky István szerint hat szakaszt különíthetünk el. Ezek: az orientáció, a pozíció elfoglalása, a megoldáskeresés, a krízis/holtpon, az egyetértés és az egyetértés rögzítése.

Dr. Németh Márta (1993) szerint hét részt sorolhatunk fel: az első a vitapartner azonosítása, a második a felkészülés, a harmadik a megközelítés, a negyedik a bemutatás, az ötödik a szemléltetés, a hatodik az ellenérvek kezelése, a hetedik az utógondozás.

Mastenbroek a tárgyalást különböző fázisokra osztja, amelyek a következők lehetnek: előkészítés, kezdeti pozíciók megválasztása, kutatási fázis, zsákutcák és megoldások.

Ebben a fejezetben az ún. nyolcfázisú tárgyalási modellt ismertetjük az Üzleti kommunikáció című könyv alapján [2]. A fenti modellektől alapvetően megkülönbözteti az, hogy a nyolcfázisú tárgyalási modell a tárgyalást olyan körkörös folyamatnak tekinti, melynek utolsó fázisa a következő tárgyalás első fázisához szolgáltat információkat, amellyel megteremti az újabb tárgyalási alapokat.

A modell három nagy egységre bontható: az előkészületi, az interakciós és az utógondozási részre.

#### **7.1. Az előkészület**

Ez két fázist foglal magában. Az egyik a tervezés, átgondolás, a másik a ráhangolás fázisa. Mindkettőnek meghatározó szerepe van a tárgyalás eredményessége szempontjából.

##### **1. A tervezés, átgondolás fázisa**

Ez az alábbi teendőket jelenti:

- az információgyűjtést, rendezést,
- a tárgyalási célok megválasztását, a folyamat tervezését, ezen belül:
  - a minimum meghatározását,



- a maximum meghatározását,
  - a kiút(ak) meghatározását,
  - az eszközök, demonstrációk (prezentáció) tervezését.
- a) A tárgyalófél különböző csatornákon keresztül információkat gyűjt. Ezeket a csatornákat szokás formális és informális csatornáknak nevezni. A formálist hivatalosnak, az informálist nem hivatalosnak mondjuk. A formális, vagy hivatalos úton kapott információkat az adott szervezet saját magáról adja az érdeklődőnek. Ezt olvasni, látni, hallgatni lehet tájékoztató füzetekben, cégismertetőkből vagy más, egyéb információhordozókon (Internet, CD, demó, stb.). Az egyik közismert információszerzési eszköz a telefon. A számítógépes információszerzés alapfeltétele a számítógép kezelésének ismerete. Az informális, vagy nem hivatalos úton szerzett információk forrásai maguk az emberek, akik különböző indítékokból adják és veszik az információkat. Több fontos szabályra érdemes itt odafigyelni: az információ torzulhat. A másik lényeges szabály, hogy a lényeges, s a lényegtelen információkat a mindenkori célnak megfelelően el kell tudni különíteni egymástól. Fontos, hogy a megkülönböztetés, a „szűrés” megközelítőleg helyes legyen.
- b) A tervezés, átgondolás fázisa a következőkből áll:
- az elemzés,
  - a vázlatkészítés,
  - a demonstráció összeállításának szakasza.

A tárgyalási minimum-maximum megállapításához fontos a tárgyalás gazdasági-pénzügyi korlátait meghatározó költségszámítás elvégzése. Itt az a határérték szabja meg az árakat és az árengedményeket, az értékesítést kiegészítő szolgáltatások mértékét, amelynél már a nyereség helyett veszteség keletkezne. Az üzlet nyereségét alapvetően befolyásolja a termék ára, az értékesített mennyiség, az értékesítés költségei. Jelentős nyereségmódosító tényező lehet például a szállítások ütemezése, a fizetés módja, időpontja.

A felkészülés során tudnunk kell azt is, hogy az általunk a vevőnek eladni kívánt termék milyen módon és mértékben képes a tárgyalófél tevékenységének folytatásához szükséges nyereséget biztosítani. Erre azért van szükség, mert többségében azért szándékoznak tőlünk vásárolni, mert:

- vagy a termelési költségeiket kívánják csökkenteni az általunk kínált termelőberendezéssel, szolgáltatással,
- vagy a termék továbbadásával kívánnak haszonra szert tenni.

Meg kell próbálnunk felmérni, hogy partnerünk mekkora költségarányos nyereséget tud elérni. Az ő tárgyalási helyzetét, várható stratégiáját és taktikáját ez határozza meg. Nekünk ki kell számítanunk az ő várható hasznát, mert ha ennél többet akarunk tőle, akkor nem biztos, hogy velünk fog üzletet kötni.

Összegzésként elmondhatjuk, hogy egyszerre kell tudnunk azt, hogy:

- az eladni kívánt termék, szolgáltatás hogyan fogja a vevő tevékenységének költségeit befolyásolni,
- a partner által elérni kívánt árak, megadható kedvezmények milyen mértékben befolyásolják saját vállalatunk nyereségét.

Szükség szerint összeállíthatunk egy demonstrációs anyagot is. Itt azokra a szempontokra kell összpontosítanunk, amelyek minden sikeres prezentációnak a feltételei.

- c) A prezentáció bemutatást jelent, egy folyamatot jelölünk vele. Különböző típusait különböztetjük meg. Így beszélhetünk önprezentációról. Idetartozik a bemutatkozás, a névjegy, az önéletrajz, a pályázat. A cégbemutató típusához tartozik a cégismertető, a szolgáltatásjegyzék, a cégreklámok anyaga, a külső-belső PR, a logó. Ezzel foglalkozik a marketingkommunikáció. A termékprezentáció a saját termék, vagy cégtermék bemutatása. Ez lehet szellemi, fizikai vagy bármilyen saját produkció, ötlet, javaslat stb. A szolgáltatásprezentáció típusához sorolható az ajánlat, a reklám, a felhívás saját- vagy cégszolgáltatásra. Ez is a marketingkommunikáció része. Egyéb prezentációs típusokhoz tartozik bárminek a bemutatása, amit felkínálunk eladásra, vagy hasznosításra. A speciális prezentáció típusa például a vizsga.

A sikeres prezentáció feltételeit kérdés-felelet formájában így lehet megfogalmazni:

<p><b>Mi az, amit be akarunk mutatni?</b> - Önmagunk, termékünk, cégünk. <b>Mire helyezük a hangsúlyt?</b> - Szakismeretre, árra, megbízhatóságra <b>Kinek szánjuk?</b> - Megbízóknak, munkaadóknak. <b>Mi célból?</b> - Eladási, vételi szándék, az érdeklődés felkeltése. <b>Milyen formában?</b> - Szóban, írásban, számítógépen, szórólapon. <b>Melyik szférában?</b> - Piaci, magán. <b>Milyen eredményt várunk?</b> - Megbízás, kinevezés, vétel, együttműködés. <b>Mikor?</b> - Bemutatókorszak, tárgyaláson, értekezleten, konferencián (célválasztás, folyamattervezés).</p>
---

## 2. A ráhangolás fázisa

Ez a fázis az alábbiakban foglalható össze:

- a lazítás,
  - a pozitív beállítódás,
  - a koncentráció,
  - a helyszínfelmérés (ha lehet, igazi „terepszemle”),
  - az előzetes benyomások értékelése.
- a) A lazításra vonatkozóan nincs átlagosan elfogadott, jó recept. Ez egyénileg más és más lehet. A megfelelő önismeret segít a leginkább megfelelő technika megtalálásában, illetve kialakításában, megtanulásában.
  - b) Lényeges a pozitív beállítódás, a partner kívánságait figyelembe vevő érvelés, a partner esetleges negatív gondolkodásmódjának hátrítása. Ez azt jelenti, hogy ahol csak lehetséges, bizonyítékokkal, demonstrációval, kísérletekkel, próbaszállítással kell a tárgyalópartnert meggyőzni. Rugalmasan (kerülve a közvetlen ellentmondást), a kifogásokat udvariasan elhárítva szakszerű tájékoztatást kell adni. A partner nevét érdemes időről időre tiszteletteljesen emlegetni, őt állítani a történések középpontjára, az ő óhajaiból kiindulni, az ő előnyeit hangsúlyozni. Abban az esetben, ha a partnert a másik fél, vagy annak vállalata hibája feldühítette, megértést ajánlatos tanúsítani, a kritikai megjegyzéseket pedig illik megköszönni.
  - c) A koncentráció azt jelenti, hogy a másik fél helyes gondolatait olyan helyeken idézi a kommunikátor, ahol már bizonyosságot tett tudásáról és hozzáértéséről. A jó hallgató szerepét is magában foglalja, viszont ezen nem a szótlanság hallgatás értendő. Ellenkezőleg, megerősítő, visszajelző szavak használatát, így például „helyes”, „ez így van”, „én is így tapasztaltam”, „feltétlenül”, „nagyon találó”. Nehéz ügyfelek esetén – ha kell, akár kétszeres erőfeszítéssel is – a provokációt el kell kerülni, s a lehető legelőzékenyebb próbálkozást kell tenni a meggyőzésre. Ezekben a nehéz pillanatokban az arckifejezésre is figyelni kell, ne áruljon el bizonytalanságot, csak a bizonyítható dolgokra figyeljen.
  - d) A gazdasági életben gyakran előfordul, hogy még a tárgyalás előtt ún. bemutatkozó, kapcsolatfelvevő, udvariassági látogatást tesznek a felek. Ez a helyszínfelmérést könnyíti meg. Ebben az esetben a látogatás célja, hogy kapcsolatot létesítsünk (amit aztán természetesen továbbépítünk). Tartalma szerint ez tematikus interjú is lehet, amely magában foglalja a tájékoztató

kérdéseket és a munkára, a szolgáltatásra, a tervekre stb. vonatkozóan. Természetesen ezt úgy tesszük, hogy ne tűnjék tolakodónak. Módját tekintve udvarias, segítő szándékú. Ez azért is fontos, mert az előzetes tervmunkában is segíthet.

Mindezek után üzleti levélben (ennek formájával már megismerkedhettünk) közöljük a partnerrel, hogy felkészültünk a konkrét tárgyalásra.

A levél fogadása utáni második héten telefonhívás formájában lehet kérni időpontot a tárgyalásra.

Az előkészítő tervmunka során el kell igazodnunk a személyi feltételekben is. Meg kell találnunk azt a személyt, aki mind a konzultációk, mind a későbbi tárgyalások során illetékes. Az indító interjú során e személyt kell keresnünk. Ha már „rég” a kapcsolat, akkor a korábbi írásbeli dokumentumokra kell támaszkodni. Át kell nézni, hogy maradt-e valami elintézetlen ügy. Jó, ha tudunk azokról a változásokról, amelyek partnerünknel legutóbbi tárgyalása óta végbementek.

- e) Az előzetes benyomások értékelésekor mi is elméletet alkotunk a valóságról. Az előrejelzés az élet alapvető szükséglete, és gyakorlatilag a viselkedés minden mozzanatában tetten érhető. Mivel az emberi élet jórészt szociális interakciókból áll, az előrejelezhetőség igénye és a sikeres előrejelzésre tett kísérletek különös jelentőséggel bírnak az interperszonális viselkedésben. Valahányszor valakinek az arckifejezése, vagy gesztusai alapján következtetünk az érzéseire, a szociális valóságot próbáljuk előre jelezni. Ahhoz, hogy saját cselekvéseinket meg tudjuk választani, képesnek kell lennünk mások cselekedeteinek megértésére vagy értelmezésére is. Az értelmes interakció érdekében meg kell próbálnunk értelmezni és előtelezni, hogy az interakciós partner hogyan érti meg és vételezi előre a valóságot. Ha képesek vagyunk előre, gondolatban választ találni ezekre a kérdésekre, akkor a partner konstrukciós rendszere számára értelmezhető módon tudunk cselekedni. Hatékony lehet-e a szerepfelvétel, ha eltérő a konstrukciós rendszerünk? Igen is, meg nem is. Azon múlik, hogy milyen pontosan rekonstruáljuk a partner rólunk, a mi szerepünkről kialakított konstrukciót.

## 7.2. Az interakció

### 1. A légkörteremtés fázisa

A légkörteremtés fázisát az alábbiakban fogalmazhatjuk meg:

- az első benyomások szerzése (előzőek megerősítése vagy elvetése),
- köszöntés, bemutatkozás,
- a megjelenés (a „külső image” megvalósítása),
- semleges témaválasztás (ráhangolás, vagy helyszíni „ötlet”),
- a pozitív kapcsolat kiépítése.

A légkörteremtés megközelítésének a módjai lehetnek:

- egyrészt racionálisak,
- másrészt emocionálisak.

Ebben a lépéssorozatban a kulturált érintkezés alapszabályait kell elsősorban betartani. Figyelnünk kell arra, hogy mindenkit külön-külön üdvözljünk. Amennyire lehetséges, úgy foglaljunk helyet, hogy partnerünk mellettünk üljön, mindenki más pedig benne legyen a látómezőnkben. A tárgyalópartnerek nevét és funkcióját kérdezzük meg, a saját beosztásunkat pedig közöljük.

Az első benyomásokat inkább nonverbális úton szerezzük be. A tárgyalási idő kb. öt százalékát fordítjuk erre a lépésre, s közben fontos információkat tudhatunk meg a partner gyakorlottságáról, stílusáról. Érdeemes ún. semleges témákkal kezdeni a beszélgetést. Arra ügyelni kell, hogy olyan kérdést ne tegyünk fel, amely már személyes vonatkozású. Erre csak akkor kerülhet sor, ha már „rég” üzletféllel kerültünk ismét kapcsolatba, s ő már kérdezett bennünket ebben a témakörben. Kétszemélyes tárgyalás esetén ezeket a bevezető mondatokat általában állva mondják el egymásnak a felek. Ez is hozzájárul a kedvező légkör megteremtéséhez, hiszen könnyebben lehet változtatni például a távolságon, a tekintet, a testtartás irányán.

Ennek a lépéssorozatnak kiindulási pontja, hogy a kommunikátor maradjon mindig barátságos, még akkor is, ha a tárgyalópartner nem feltétlenül az, vagy megpróbál nyomást gyakorolni. A kedvesség, az előzékenység, a humor, a felszabadult viselkedés elősegíti mindkét fél részéről a nyugodt hangulatot.

Csoportos, delegációs tárgyalás esetén először mindenki mindenkinek bemutatkozik. Itt az a szerencsés megoldás, ha nem egy nagy körben állnak, hanem több kisebbben. Így rögtön fesztelenebbé válik a hangulat.

Lényeges, hogy az első benyomást értékeljük. Már csak azért is, mert az ember hajlamos arra, hogy a társairól beérkező információt egyszerűsítse és kategorizálja.

Az előzetes benyomások értékelése során figyelembe kell vennünk partnerünk képzettségi szintjét, hogy a mondandónk érthető maradjon. Kerülnünk kell a nyomásgyakorlás olyan formáit, mint amilyen például: „Meg kell értenie”, „El kell ismernie”, „Ezt nem engedheti meg magának”. Csábító felismerésekkel, vagy utalásokkal lehet hangsúlyoznunk az előnyöket. A konkurenciáról legföljebb bizonyítható dolgokat érdemes összehasonlítani (kerülnünk kell a lekicsinylést) úgy, hogy az ügyfél maga vonja le a helyes következtetéseket. Törekednünk kell a párbeszédre, hogy a másik fél is játszhassa a szerepét. Árközlés előtt mindig meg kell mutatnunk a termék hasznosságát, a biztonságot és már fontos elemet, hogy a másik fél érezze: az ár viszonylag kedvező:

A légkörteremtés módszerei a következők:

- az észlelés,
- a testbeszéd,
- az illemtan,
- a benyomáskeltés,
- a pozitív asszociációs lánc kialakítása.

## **2. A bizalomkeltés, szükségletfelmérés fázisa**

Ez a következőt jelenti:

- kedvező helyzetünk stabilizálása, elmélyítése,
- bizalom irántunk,
- bizalom cégünk iránt,
- a szükségletek feltárása,
- a reális keresletek kitapasztalása.

A bizalomkeltés, szükségletfelmérés fázisának megközelítési módja lehet:

- empatikus,
- racionális,
- logikus.

A gátak lebontása magában foglalja először is azt, hogy a szituációt a partnerrel tisztázzuk, mielőtt érvelésre, vagy ajánlattételre kerülne sor. Természetesen itt alapfeltétel, hogy kellő információ álljon rendelkezésünkre ahhoz, hogy milyen mértékben tehetünk ígéreteket. Magában foglalja azt is, hogy ügyes kérdésekkel a tárgyalópartnert aktivizáljuk, esetleges merész állításai esetén kissé tudatlannak mutatjuk magunkat, s ezzel az állítások mélyebb kifejtésére készítjük úgy, hogy végül saját magát kelljen korrigálnia.

Ajánlatos a helyénvaló bókokat megfelelően fogalmazva, nem behízelt stílusban kimondanunk. Felsőfokot csak abban az esetben érdemes használnunk, ha a dolog különlegességét egyidejűleg előadni és bizonyítani is tudjuk. A rátermettséget is csak mellékesen kell bizonyítanunk, a tudatos szerénység előny lehet. Érdemes elismernünk, ha gondolatmenetünk hibás volt, ilyenkor elnézést kérve új, konstruktív gondolatokat kell megfogalmaznunk. A nehezen érthető dolgokat lassan kell közölnünk, és lehetőséget kell adnunk a kérdések felvetésére.

A bizalmat önmagunk iránt az előkészítés időszakában is megalapozhatjuk, például az általunk leírtak korrekt stílusával, a telefonon való érintkezésben ügyelve a tömör, kifejező beszédre, a hangnemre, a nem túlzó figyelmességre. Ennek pozitív hatása már a tárgyalás indításakor érezhető lesz.

Szerencsés, ha van egy harmadik személy, aki ajánlja a céget (bizalom cégünk iránt), vagyis az öndicsérével mértékletesen illik bánni. Érdemes egy-két referenciaanyagot is magunkkal vinnünk a tárgyalásra. Ezek azokat a konkrét, elvégzett munkákról szóló dokumentumokat tartalmazzák, amelyeket a korábbi időszakokban végzett a cég.

A szükségletek feltárásánál kiindulhatunk Abraham Maslow elméleti megfontolásából. Ő úgy látta, hogy a különböző emberi szükségletek, melyek ösztönszerűek, hierarchiát alkotnak.

A gyakori önmegvalósítók a következő vonásokkal rendelkeznek: hatékonyan észlelik a valóságot, tapasztalataikra különösen élesen képesek összpontosítani. Képesek felismerni mások zavaros észlelésmódját, és képesek átvágni az ily módon keletkezett gubancokat. Azok, akik gyakrabban élnek az önmegvalósítással, egyben önmaguk és mások elfogadására is képesek. Az önel fogadásuk nem önelégült önbizalom, hanem felismerik, hogy messze járnak a tökéletestől, elfogadják önmagukat olyannak, amilyenek. Ugyanez igaz arra is, ahogyan a körülöttük lévő emberekhez viszonyulnak.

A bizalomkeltés, szükségletfelmérés fázisának módszerei:

- reakció kiváltása és eszköz használata,
- „figyelmes figyelés”,
- tényszerű kérdezés,
- rávezető kérdezés.

A gátak lebontásának folyamatával párhuzamosan egy ellentétes irányú folyamat is elindul, mégpedig a bizalomépítés. Ennek során a kérdezési technikák alkalmazása az egyik legfőbb módszer, de ezzel a módszerrel tudjuk a szükségleteket is feltárni, valamint a reális keresletet kitapasztalni.

### 3. Az aktív ráhatás, motiválás fázisa

Ez a fázis magában foglalja:

- az azonosulást a céllal,
- az azonosulást a céggel,
- az azonosulást a termékkel, szolgáltatással,
- az érvelést,
- a meggyőzést,
- az ajánlattételt.

Az aktív ráhatás, motiválás megközelítési módja:

Racionális-emocionális „keverék” (fontos ezek megfelelő aránya!)

Az aktív ráhatás, motiválás fázisának módszerei:

- a szükségletorientált érvelés,
- az érvelés kombinálása,
- a retorikai eszközök alkalmazása,
- a haszonorientáció,
- az ellenérvek leépítése, átalakítása,
- az irányított párbeszéd.

a) A tárgyalás központi része az **alku**, ahol a magunk előnyére irányuló cél valójában megvalósulhat, illetve ennek lehetőségei kialakulhatnak. A tárgyalás sikere sok tekintetben attól függ, hogy hogyan próbáljuk meggyőzni a partner, az érvelés forrásait mennyire használjuk fel tudatosan. A meggyőzés az együttműködő tárgyalások eszköze.

Ebben az esetben van közös cél, vagy legalábbis van a célokban közös rész. Közös az érdekeltség; megvan a felek közötti bizalom; mind a befolyás



(hatalom), mind a kommunikáció kétirányú. Ez nem keverendő össze a legyőzéssel, mely a versengő stratégia eszköze.

Mi a különbség a kettő között? A versengésnél nincs közös cél, ellenérdekek feszülnek egymásnak, minimális a felek bizalma. A befolyás és a kommunikáció egyaránt egyirányú.

A kommunikációtól függ leginkább, fény derül-e a tárgyaló felek közös céljaira (ha vannak), milyen mértékben érdekeltek benne, milyen fokú bizalom alakítható ki a partnerek között. Kommunikációval tudjuk szabályozni az információátadást, mely a meggyőzés alapjául szolgálhat.

b) A **meggyőzés** első lépése az érdeklődés felkeltése. Ez már a tárgyalás előkészületi részében elérhető, a tárgyalást megelőző levéllel, vagy telefonhívással. Ezt az érdeklődést elégitjük ki aztán majd a továbbiakban, amikor is a partnert meghallgatjuk, és megpróbáljuk megérteni. Ehhez elsősorban arra van szükség, hogy mindkét fél tisztában legyen a másik fél információs bázisával, vagyis:

- mennyi és milyen adatai vannak a másíknak,
- ugyanazt értjük-e a fogalmakon,
- milyen az érvek, következtetések gondolatmenete.

Csak ezek tisztázásával érhető el az, hogy a felek megtalálják a köztük lévő eltéréseket, csak így közelíthetik ezeket egymáshoz, ismerhetik fel az előbbre vivő, a megegyezést segítő közös részleteket. Ez jelenti tehát a megértést.

Mindkét fél részéről elengedhetetlen a másik fél felé forduló, ún. „értő” figyelem. Ez nem jelent mást, mint lépésről lépésre követni a partnert, állandóan ellenőrizve, hogy valóban jól értjük-e, amit közölt, s amit megértettünk, jelezzük számára, hogy mehet tovább. Itt van nagy jelentősége a nem verbális kommunikációs eszközöknek.

A meggyőzés következő szakasza, amikor a saját elgondolásainkat fejtjük ki. Az előző szakaszhoz hasonlóan, itt is lépésről lépésre, a megértést folyamatosan ellenőrizve kell haladnunk. Fontos, hogy a tárgyalási téma minden lényeges elemét felsoroljuk. Kínálatunk eddigi megítéléséről még több információt kell adnunk, itt ismét hivatkozhatunk referenciacégekre. Mondanivalónkat dokumentumokkal is alátámaszthatjuk. Hatásos, ha szemléltetünk is. A csak szóbeli információkból viszonylag kevés marad

meg partnerünk emlékezetében, lényegesen több, ha kényesen is szemléltetünk, s a legtöbb, ha a termék velünk együtt a maga valóságában is szerepel.

A partner ellenvetéseivel, kifogásaival természetesen számolnunk kell. Az ellenérvelésre fel kell készülnünk. A tulajdonképpeni érvelés a tárgyalás egyik alapvető eleme. Azt, hogy mikor és hol van az ideje az érveknek, ezt a tárgyalónak kell eldöntenie. Vannak ugyanis olyan partnerek, akik minden adandó alkalommal érvelni kezdenek. Bizonyítani, megerősíteni akarnak. Az érvelés technikájának egyik legfontosabb feltétele a fegyelem és az önfegyelem. Az érvelés ideje a vitafázis, amelyet ki kell várnunk.

- c) **Érvelésről** akkor beszélünk, amikor megpróbáljuk partnerünket meggyőzni, tulajdonképpen a magunk igazat akarjuk bizonyítani. A bizonyításnak jelentős szerepe van abban, hogy az emberek meggyőződjenek az ismeretek igazságáról. A meggyőzés hatékonysága érdekében a bizonyítás nem lehet tértől és időtől független művelet. A bizonyításnak tekintettel kell lennie arra, hogy kinek a számára bizonyít, és a bizonyító személyétől mennyiben függ a bizonyítás színvonala és módja.

A bizonyítás és cáfolás szerkezete:

- Tézis: az a tétel, amelynek igazságát, vagy hamisságát ki akarjuk mutatni.
- Argumentumok: azok az érvek, amelyeket felsorakoztatunk az igazság, vagy a hamisság kimutatására.
- Demonstráció: az a művelet vagy műveletsorozat, amelynek segítségével a tétel igazságát, vagy hamisságát logikailag le tudjuk vezetni az érvekből.

Mindezek eszköze az érvelés.

Az érvelés technikájának néhány szabálya:

Elsősorban azt kell tudnunk, hogy mikor, milyen típusú érveket kell használnunk, melyik milyen gondolkodási folyamat esetén szükséges.

Egy rövid, összefüggő érvelés gyakran hatásosabb és meggyőzőbb, mint egy hosszan tartó magyarázat.

Az adott helyzetben megvalósuló érvelési technikákban előnyös az egységes érvelés, ez megkönnyíti a meggyőzést.

Ugyanakkor a különálló érvek sorozata a vitában jó ütőkártya lehet. A kiegészítő érvek következetesebbé teszik a meggyőző gondolatokat.

Jó hatással lehet a partnerre, ha tisztázzuk az érvelés kiindulási és érkezési pontját.

A kötőszavak – tehát, aztán, végül, mégis, vagyis – használata összekapcsolja a gondolatokat, az érvelés logikusabb, követhetőbb, szimpatikusabb lesz.

Hasonló eredményre vezet a kulcsérvek ismétlése.

Megfelelő kifejezésmód, egyszerű mondszerkezetek, viszonylag rövid mondatok alkalmazása, szóhalmaz, egyes szavak, kifejezések ismétlése, egy találó szó, vagy szójáték használata erőteljesebbé teszi a gondolatot és a mondanivalót.

Lényeges, hogy a tárgyaló érveléselemző vázlatot készítsen, amikor az ajánlata összes tulajdonságát előnyökké és haszonná alakítja át. A tárgyalónak ezt meg kell tanulnia, hiszen ezt minden nehézség nélkül kell előadnia. Minden elhangzott érv után meg kell győződnie arról, hogy a partner miképpen fogadta és fogta fel az érveit.

#### **4. Az elfogadás (döntés, megegyezés) fázisa**

Ebben a szakaszban jelenik meg:

- az összefoglalás,
- a döntéskészítetés,
- a fellazítás.

Megközelítési módja:

- a ráció,
- a humor.

Ha a partner nem akar most dönteni, vagy már magában meghozta a döntést, csak még nem mondta ki, akkor még egyszer sor kerülhet az előnyök felsorolására, összegzésére. Elő kell segíteni a döntést. Minden előny után

megkísérelheti kimondatni ezt az „igen” választ a partner részéről. Például: „Ön saját maga gondolta, hogy nagy haszna lesz abból, hogy... vagy nem?” Ilyenkor adódik a partner számára a lehetőség, hogy még egyszer végiggondolja az előnyöket, amelyekben egyetérttünk. Például. „Ön gondolta... továbbá... ezenkívül egyetérttünk abban...” Növelhetjük a hatékonyságot azzal, hogy befolyásoljuk a partnert. Például: „Meg vagyok győződve arról, hogy meg lesz elégedve a rendszerrel!”, és alternatívát ajánlunk fel neki. Például: „Az üzembe helyezést a 40. vagy 42. héten tudjuk megcsinálni. Melyiket tartja jobbnak?”

Számolni kell azonban mindazokkal a tényekkel, amelyekben nem volt meg az egyetértés. Például: „Tekintettel arra, hogy... (korábban már említett előnyt mondjuk), javaslom, hogy a gépet a lehető leghamarabb helyezzük üzembe.”

Ha a partner bizonytalan, akkor kérdezzünk: Például: „Mi teszi Önt elgondolkodóvá?” Ezután megpróbáljuk előhívni az összes kifogást. Például: „Ezekon kívül van még valami más? ... És ezenkívül?” Végül a bezárás következik. Például: „Ha meg tudjuk oldani ezt a problémát, akkor Ön kész e mellett a gép mellett dönteni?”

Az elfogadtatás (döntés, megegyezés) lépésének módszerei:

- az ismétlő kérdések;
- a rövid állítások (tehát...).

## **5. A lezárás, befejezés fázisa**

Ez magában foglalja:

- az utolsó kedvező impressziókat;
- a „semleges témá”-t (utalás az elejére);
- a barátságos légkört;
- a „nyitva hagyni a kaput”;
- az elbúcsúzást.

A lezárás, befejezés fázisának megközelítési módja:

- „emlékhagyóan” emocionális;
- logikus

Ebben a lépéssorozatban – hasonlóan az előzőhöz – az általános kulturált érintkezés szabályai a mérvadóak. Törekedni kell arra, hogy minél kellemesebb benyomással távozzunk. Még akkor is maradjunk barátságosak, megnyerő

modorúak, ha nem sikerült valamennyi kitűzött célunkat elérni. Nyitva kell magunk mögött hagyni az ajtót, hogy ismét bejöhessünk.

A lezárás, befejezés fázisának módszerei:

- a társalgás;
- az élénk testbeszéd.

A lezárást és annak teendőit ne különítsük el túlzott formalizmussal a tárgyalás menetétől, érzük el, hogy az logikusan és természetesen következzen a gondolatmenetből. Ha mégsem jutnánk el a célunkig, feltétlenül konkretizálnunk kell az akadályt. Ha azonban úgy véljük, hogy a tárgyalás során elért gondolati helyzet elegendő a megállapodás megkötéséhez, közöljük partnerünkkel, hogy szívesen vennénk a megállapodás adminisztratív formába foglalását.

Ha az előmegállapodás írásbeli rögzítése nem következik a tárgyalás menetéből, foglaljuk össze emlékeztetőbe a következtetéseket. Ha nincs olyan konkrétum, amelyet emlékeztetőbe foglalhatnánk, akkor szóbelileg kategorikusan mondjuk ki, hogy meddig jutottunk. (Például: későbbi időpontban újabb tárgyalás szükségessége; x személy bevonásával tárgyalhatjuk érdemben a kérdést; váratlan helyzet állt elő, s újabb informálódásig érdemi tárgyalás nem folytatható stb.)

Ha nyélbe ütöttük az üzletet, de felmerültek egyéb lehetőségek is, aknázzuk ki a sikeres tárgyalás adta hangulatot, hogy továbblépünk, vagyis teremtsük meg a lehetőségét annak, hogy kínálatunk további elemeit újabb tárgyalás keretében bemutassuk.

A telex, a fax, e-mail alkalmazása lehetőséget ad gyors visszaigazolásra, amelyet mi küldünk, vagy a partnertől kérünk. Ennek küldését ne halogassuk, mert egyéb tárgyalásaink emlékhanyagának keresztüzében igen gyorsan össze-, vagy elmosódnak az egy-egy tárgyalásra vonatkozó részletek.

Bármily részeredmény legyen is a tárgyalás folyamánya, azt nagy pontossággal teljesítenünk kell, mert enélkül partnerünk előtt elveszítjük hitelességünket.

## 7.3. Az utógondozás

### 1. Az értékelés, státuselemzés fázisa

Ennek a fázisnak az elemzése tartalmazza:

- a tárgyalás menetének elemzését;
- a tárgyalás eredményének elemzését;
- a pozicionálást;
- az elért helyzet megítélését;
- a felkészülést a következő tárgyalásra.

Az értékelés, státuselemzés megközelítési módja:

- logikus;
- racionális.

Az értékelés, státuselemzés fázisának módszerei:

- az elemzési technika;
- emlékeztető készítése;
- újabb adatok rögzítése.

Az elemzéskor érdemes több olyan elméletnek a következtetéseit figyelembe venni, amelyek befolyásolják a tevékenységek értékelését. Azért is fontos ez, mert ennek a lépésnek az eredményei az újabb tárgyalást készítik elő, vagyis ez egy körkörös folyamatnak az elindítója lehet. A megtapasztalt események észlelésének és értelmezésének fontos mozzanata annak eldöntése, hogy mi okozta magát az eseményt. Az események okainak megítélését attribúciónak nevezzük. Másképp értelmezzük azokat az eseményeket, amelyekben cselekvőként személyesen is jelen voltunk, amelyeknek csak megfigyelőként szem-, vagy fültanúi voltunk, vagy amiről csak hallottunk. A megfigyelők hajlamosak mások viselkedését szándékosnak, belső diszpozíciókon alapulónak értelmezni. Maguk a cselekvők viszont inkább a helyzetből adódó, külső kényszerítő okokra hivatkoznak viselkedésük értelmezésekor. Mindkét esetben ugyanarról a cselekvésről van szó.

Az értékelés fajtái lehetnek:

- a) Az **attribúció**: milyen oki magyarázatokat adunk az események kedvező, illetve kedvezőtlen kimenetele esetén. Sikernek-kudarcnak számos oka lehet, de bizonyos okok különleges figyelmet érdemelnek: a képességek, az erőfeszítés, a feladat nehézsége, a szerencse, vagy a véletlen tényezők

szerepe. A sikert általában úgy kezeljük, mint ami stabil, belső okoknak, vagyis képességeinknek tulajdonítható. A kudarcainkat viszont általában hajlamosak vagyunk átmeneti okokkal magyarázni. Azt mondjuk, nem volt szerencsénk, vagy nem fektettünk bele kellő energiát.

- b) **Forgatókönyvek kialakulása:** amikor egyfajta eseményről kellő mennyiségű tapasztalat halmozódik fel, egy általános tudásstruktúra kezd formálódni. Ez különféle eseménykategóriák megértésére szolgáló sztereotípiát tartalmaz. Olyan hétköznapi események észlelésére és értelmezésére használjuk, mind amilyen a bevásárlás. A forgatókönyvek más sémákhoz hasonlóan alapértelmezést tartalmaznak.

## 8. fejezet

### Tárgyalási módszerek és technikák

Ebben a fejezetben a stratégia realizálását szolgáló követendő, taktikákkal, tárgyalási módszerekkel és technikákkal, azok kiválasztási, alkalmazási szempontjaival ismerkedhetnek meg.

#### 8.1. Tárgyalási taktika

A taktika szó a vállalkozás végrehajtásának egy módját, a módszerek egyikét jelöli, melyet a kijelölt cél elérésére alkalmazunk.

##### 1. Felkészülés a tárgyalásra

A felkészülés során kell a stratégiában rögzített feladatok – célképzés, eszkörendszer, rangsorolás, fellépési módok – mikéntjét, módját meghatározni.

###### *a) A tárgyalás előkészítése*

A tárgyalási stratégia ismeretében ekkor kerülnek tisztázásra az alkalmazott megoldási lehetőségek, itt határozzák meg a tárgyaló(k) feladatait, hatásköré(i)t, az együttműködés rendjét. A tárgyalási megoldások, eljárások kijelölése a tárgyalási céltől, helyzettől függ.

- A tárgyalók feladatainak meghatározásakor kerül rögzítésre a stratégia szerinti minimális és maximális elvárás, amelyhez ragaszkodni kell, illetve amely feltételek mentén (köztük) a megállapodás megköthető.
- Az információk kiértékelése nélkül a legsikeresebb tárgyaló sem képes a tárgyalási győzelemre. Az információk értékelésének kettős feladata van: a tárgyalás témájával és a tárgyalóféllal kapcsolatos ismeretek feldolgozása.

###### *b) Tárgyalási utasítás*

A tárgyalási utasítás tartalmazza a tárgyalás stratégiai és taktikai céljait, s a tárgyalónak ezt kell követnie. A tárgyaló túlzott önállósága azzal a veszéllyel jár, hogy a személyiségéből fakadó szubjektív módon fogja a tárgyalást lefolytatni, míg ellenkező esetben az utasítás szigorúsága, merevsége lehet az esetleges sikertelenség oka (túlzott végeredményre koncentráció).



Egy tárgyalási utasítás főbb tartalmi elemei:

- nyílt információk,
- hatáskör,
- vállalati érdekek,
- személyes munkakapcsolatok (a tárgyalóféllel),
- hatékony kommunikáció,
- funkciók (a tárgyalási probléma teljességének áttekintése),
- a tárgyalás szerkezete,
- közvetítők és konzultánsok (akikre a cégnél támaszkodhat),
- vállalati jóváhagyások megszerzésének követelménye,
- vállalati módosító utasítások (a tárgyalás során).

## 2. Gyakorlati tárgyalási taktikák [12]:

### a) Tárgyalás megnyitása:

- Többet követelj, mint a célod:
  - Lehet, hogy valóban elérjük, amit követelünk.
  - Tárgyalási mozgásteret biztosít számunkra.
  - Emeli ajánlatunk értékét partnerünk szemében.
  - Megakadályozza a tárgyalás zátonyra futását.
  - Olyan légkört teremt, melyben a másik nyertesnek érezheti magát.
- Sose mondjunk igent az első ajánlatra.
- Lepődjünk meg a másik fél követelésén.
- Kerüljük a konfrontáló tárgyalást.
- Mindig vonakodjunk.
- Alkalmazzuk a satutaktikát („csendes zárás”).

### b) Középjáték taktikák:

- Tárgyalás olyannal, aki nincs erre felhatalmazva. (Korlátozott felhatalmazás – függővé tesz bennünket)
  - Építsünk partnerünk hiúságára.
  - Ígértessük meg vele, hogy javasolni fogja ajánlatunkat a főnökének.

- Alkalmazzuk a feltételes kötés taktikáját (feltéve, ha...).
- A szolgáltatások (engedmények) csökkenő értékét figyelembe véve azonnal kérjük viszont engedményt.
- Soha ne javasoljuk a különbség megosztását.
- Holtpontra (egy dologról ellentétesen vélekedünk) jutva tegyük félre azt a témát és térjünk vissza rá később.
- Patthelyzetben (képtelenek a megoldás felé továbblépni):
  - Változtassuk meg a tárgyalók személyét.
  - A feszültséget keltő tárgyalót vonjuk ki a tárgyaló csoportból.
  - Változtassuk meg a megbeszélés helyszínét.
  - Csökkentsük a feszültséget könnyed beszélgetéssel.
  - Tudjuk meg lehetséges-e változtatni a javasolt szerződés lényeges pontjain.
  - Állapodjunk meg a kockázat megosztásának módjáról.
  - Változtassuk meg a tárgyalás légkörét.
  - Javasoljuk a szerződés egyes elemeinek (csomagolás, szállítás) a megváltoztatását, hogy lássuk, együttműködőbb-e a másik.
- Zsákutcába (nincs értelme tárgyalni) jutva:
  - Forduljunk pártatlan harmadik félhez segítségért.
  - A harmadik fél lehet közvetítő, vagy döntőbíró.
  - A harmadik felet mindkét tárgyalófél pártatlannak ítélje.
  - Hagyjuk a megegyezésre törekvést, lehet, hogy később jobban járunk, ha nem állandóan a holtpontra jutástól rettegünk.
- Mindig kérjük valamit cserébe, mert ezáltal engedményünk értékesebbé válik a másik fél szemében.

*c) Tárgyalási végjáték technikák:*

- Jófiú-rosszfiú szerepek leosztása
- Szalámitaktika: apróbb részeredményekkel megkapni az egészet
- Engedmények adása és visszavonása – indokolt esetben.

### 3. Etikátlan tárgyalási taktikák [12]:

- a) A **mézesmadzag taktika** lényege: kitalálni egy teljesíthetetlen feltételt, majd nagy nehezen mondjunk le róla azzal a feltétellel, ha a másik is lemond cserébe valamiről. Összpontosítsunk a valódi célra, ha a másik így próbálja elterelni figyelmünket és pontosítsuk a másik ellenvetéseit.
- b) **Elterelő hadművelet alkalmazása** esetén alkalmazója színlelt követeléssel áll elő, amit később visszavon, de csak bizonyos engedmény fejében.
- c) **Mazsoláztatás**, a vevő fegyvere: az ajánlatot általában elfogadja, de egyes részterületeken változtatásokat kér, s úgy igyekszik összerakni az ideális üzleti feltételeket. Az eladónak ezért nem célszerű részleteznie ajánlatát.
- d) **Szándékos hiba** az eladó részéről alkalmazott megoldás, amikor az ajánlatban a vevőnek kedvező hiba van elrejtve. ha a vevő ezt észreveszi, gyorsan meg akarja kötni a szerződést és nem igazán gondolja végig a dolgokat.
- e) **Önkényes feltételezés** lényege: olyan egyoldalú feltételezés, mely alkalmazójának kedvez, például megállapodás nélküli skontó (árengedmény) alkalmazása az ellenérték átutalásakor. Az ilyen etikátlan magatartás az elfoglalt, vagy felületes, lusta eladóknál, ügyintézőknél jól alkalmazható, mert gyakran „lenyelik” a különbözetet.
- f) A **megfejelés taktikájának** klasszikus esete, amikor a megállapodás után egyoldalúan emeli az eladó az árat. Védekezési lehetőség a korlátozott felhatalmazásra hivatkozás, vagy valamilyen biztosíték kikötése a szerződés szerű teljesítés realizálására.
- g) **Hamis információk terjesztése** esetén a tárgyalófél a bizalmasan szerzett információt – dezinformációt – felhasználva igyekszik alakítani tárgyalási taktikáját. Előfordulhat az is, hogy semmilyen új információról nincs szó, csupán egy blöffről, amire hivatkozással gyengíteni kívánják a másik fél alkupozícióját.

## **8.2. Tárgyalási módszerek [15]:**

### **1. Alku**

Alku: minden olyan folyamat, amelynek révén két (vagy több) résztvevő valamilyen megegyezésre jut, amelynek révén cselekedeteik konzisztenssé válnak: a megállapodást kizárólag az érintettek hozzák létre és nem valamilyen előre megállapított eljárással döntenek el a kérdést.

Az alkufolyamat egy optimalizálási folyamatnak tekinthető, melyben a két fél egyre inkább a közös megoldás felé tereli a másikat, s ezzel önmagát. Ennek során egymás stratégiáját és taktikáját – módszereit – kiismerik, megoldódik a vitatott kérdés és javul a két fél kapcsolata.

### **2. Kockázatvállalás**

Kockázatvállalás: a tárgyalás során pótlólagos engedményként is értelmezhető, hisz a kockázatos elárulja, hogy az általa szorgalmazott cél érdekében milyen pótlólagos eszközök alkalmazására hajlandó. A kockázat vállalása áldozatokkal is járhat, de nem vállalásuk elszalasztott lehetőségeket hagy elrejtve. A kockázatvállaláshoz merészségre van szükség, ám ennek mértéke relatív.

### **3. Őszinteség és/vagy leplezés**

Őszinteség és/vagy leplezés módszerét minden tárgyalási folyamatban alkalmazzák. A felek úgy vélik, hogy mélyebb valóságfeltárással partnerüket hasonló cselekedetre ösztönözhetik, s ezzel a várt eredmény elérését siettetik. A leplezéssel is hasonló a helyzet: valós okaink, érdekeink elhallgatásával érjük el, hogy mielőbb közös megegyezésre jussunk.

Mindkét módszernek ára van: őszinteségnél a partner mérlegelheti, hogy mit nyújt cserébe (pl. őszinteség), míg leplezésnél megfigyelhetjük partnerünk reakcióit az elleplezett gyengeségünk, vagy erősségünk ismeretének hiányában. A leplezett vonások felderítése a partner dolga.

### **4. Megtévesztés**

A megtévesztés módszere arra épül, hogy a tárgyalófelet tudatosan a valóságtól eltérő információkkal látják el, bizonyos helyzeteket nem a teljesség igényével mutatnak be. A másik fél feladata, hogy eldöntse: a megtévesztés tudatos, vagy

akaratlan cselekedet eredménye. A megtévesztő fél hamar elveszítheti szavahihetőségét és a folyamat során alkalmazott fenyegetései, ígéretei nem érik el hatásukat.

A szándékos, nyílt megtévesztés a tárgyalási szándék komolyságát is megkérdőjelezheti. Akkor és úgy lehet alkalmazni, ha annak révén a felek egyenlőségen alapuló megállapodási lehetősége bővül.

Az igazságos információhelyzet úgy értelmezhető hogy abban a feleknek nemcsak a tudatosan vállalt fél- és álinformációktól kell tartózkodniuk, hanem a saját motivációikra és érdekeikre vonatkozó adataikat is közölni kell partnerükkel.

Csúsztatásról akkor beszélünk, amikor egy bizonyos tényhelyzet egyes vonatkozásait nem, vagy nem kellő pontossággal kommunikálják, olyasmit sugallnak, amelynek nyílt, őszinte kimondásához nincs merszük.

A sejtetve közölt információknak mögöttes tartalmat tulajdonítanak: ezek még tovább erősítik a másik félben a megegyezés komolyságába vetett hitet. A kétértelmű fogalmazás, feltételezések, sejtetések nem provokatív módon, kényszerítő erővel jelennek meg, s ha a partner rossz „következtetésekre” jut, értelmezési pontatlanságáért neki kell vállalnia a felelősséget.

## **5. A hazugság**

A hazugság, mint módszer a legrosszabb tárgyalási eszköznek tekinthető. A hazugságtól való tartózkodás nem egyenlő az igazság feltétlen kimondásával. A kettő között van az a sáv, amibe a megtévesztés, a sejtetés, a kétértelműség tartozik.

A hazugság hétköznapi és tárgyalástechnikai értelmezése, erkölcsi megítélése nem mindig esnek egybe. A hazugság vagy közvetlenül (kimondva, leírva) jelenik meg, vagy elhallgatás révén valósul meg.

A tárgyalási konfliktushelyzetben és folyamatban a bizalmat és jóhiszeműséget kell kiinduló állapotnak tekinteni, ám figyelemmel kell lenni arra is, ha a másíknak érdekében áll félrevezetni bennünket. Ezt belátva elfogadhatónak látszik az a megállapítás, hogy az üzleti kapcsolatokban a hazugság automatikusan nem számolja fel a bizalmat, mert a tárgyalók sejtik, tudják, hogy kitől mit lehet elvárni, mikor akarják becsapni őket.

Ennek ellenére ezt a módszert inkább ne használjuk, de ha úgy érezzük elengedhetetlen, legalább magunknak valljuk be, hogy hazudunk: egy „jó ügy” érdekében alkalmazva is lássuk be, hogy ez csupán saját egyéni, céges érdekeinket szolgálja.

A tárgyalónak belső, lelki problémával is meg kell küzdenie: személyében vállalja-e a tárgyalási utasításban előírt hazugság prezentálását?

Az üzleti életben az álláspontját váltogató, vonakodó, hazudó partnertől többet és szigorúbb feltételekkel követelnek, mint egy megbízható tárgyalótól.

Lehetnek a birtokunkban olyan vállalati, piaci információk, melyeket üzleti titokként kezelünk, így ezen ismeretek megtartása kötelező, védelmük megengedett, többnyire félrebeszéléssel, vagy elhallgatással lehet a partner figyelmét más irányba terelni

## **6. Jóhiszeműség és bizalom**

Jóhiszeműség és bizalom az eredményes tárgyalás velejárója. E kettő nélkül lehetetlen kölcsönösen előnyös tárgyalási eredményt elérni. A barátságos, jó hangulatban folyó tárgyalások éppen a kölcsönös bizalom alapján lehetnek ilyenek. Viszont a teljes bizalommal tárgyaló, kitarulkozó tárgyaló jóhiszeműségét ki lehet használni, erre hamis feltételeket (blöff) lehet mondani, hogy megismerjük a partner reakcióit, s amennyiben nem jön rá a blöffölésre, akár tárgyalási pozíciónkat is javítottuk.

Machiavelli szerint a cél szentesíti az eszközt, ám ennek a megközelítésnek ára van: ez pedig a szavahihetőségünk veszélyeztetése, elvesztése.

Bizalomerősítő magatartások a gyakorlatból [15]:

- Másik problémájának megértése és a megoldás elősegítése, úgy, hogy eközben saját problémánkról is tárgyalunk.
- Úgy segíteni a másikat problémája megoldásában, hogy a saját hasonló feladatunkkal való összeegyeztethetőséget bizonyítjuk.
- Fenygetések, ígéretések óvatos használata.
- A tárgyalás eredményeinek lépésről-lépésre való meghozatala, s ezek értékelési lehetősége.
- Bizalomerősítő gesztus (protokoll, erkölcsi, gazdasági).
- Eltökélttség kinyilvánítása a tárgyalási lépéseket illetően.
- A tárgyalási végeredmény jövőbeli teljesítési szándékának hangoztatása.

- Ha a tárgyalás helyett nincs más konfliktuskezelési megoldás.
- A felek közötti kölcsönös függés (előnyök) növekedése.
- A jövőbeni tárgyalási eredmény szerinti egyoldalú részengedmény a már meglévő üzleti kapcsolatban.

A bizalom nem lehet a tárgyalás előfeltétele, nem lehet a tárgyalást megszakítva bizalmat „teremteni”. A bizalmat a tárgyaláson lépésről-lépésre kell megteremteni és felépíteni.

## 7. A fenyegetés

A fenyegetés, mint módszer negatív tartalmú, támadó tárgyalási megoldás, amikor nem a kölcsönös kompromisszum a meghatározó, hanem a fenyegető másikat megfélemlítő, zsaroló magatartása. A blöff, félrevezetés, hazugság, agresszivitás mind arra szolgálnak, hogy érzékeltesse a másikkal: jobb lesz visszavonulni, behódolni, engedni. A fenyegetést esetenként elég csak kilátásba helyezni, s máris legalább olyan hatása van a másokra, mint a tényleges fenyegetésnek.

A fenyegetést kiválthatja a tárgyalási helyzet reménytelensége, vagy annak érzete is, ezért az többnyire a másik fél magabiztosságát erősíti. (A gyenge emberek agresszivitása: túlzó fellépés, fenyegető magatartás szolgál kompenzálásul az erélytelenségük, határozatlanságuk miatt.)

A fenyegetés mélyen sérti a fenyegetett fél önérzetét, ez pedig a kölcsönösen előnyös eredmény elérését veszélyeztetheti. A fenyegetésre adandó legjobb válasz ennek ellenére a nyugalom, magabiztosság és erő sugárzása. Éppen ezért csak akkor ajánlható alkalmazása, ha „abszolút biztosak vagyunk abban, hogy fenyegetésünket bármikor, bármilyen körülmények között be tudjuk és be is fogjuk váltani.” [8]

A fenyegetést gyakran kíséri pozitív ellenpárja: az ígéret. A kettő váltakozó alkalmazása arra utal, mindkét módszer a tárgyaló rendelkezésére áll, hogy a másikat a kívánt irányban befolyásolja.

## 8. Az ígéret

Az ígéret, mint módszer, csak akkor értékes, ha minden körülmények között megtartják. Éppen a szavahihetőség az, amellyel az ígéret tartalmát, értékét biztosítjuk. Az ígérettel többnyire valamiféle elkötelezettség is jár: ennek nem

minden esetben zálog a kifejezője, de akár az is lehet. Az elkötelezettség elsősorban az ígérő szempontjából lényeges: ezzel a magatartásával bírhatja rá a tárgyalófelet az elérni kívánt reakcióra, álláspont elfogadására.

Az ígérettel vissza is lehet élni: felelőtlen használatával a tőle várt eredmény nem következik be, mert az alkalmazás gyakoriságával arányosan csökken az értéke. Az értéktelen ígéretek pedig csak a szavahihetőséget csökkentik.

Nem határozható meg pontosan, hogy mikor, milyen körülmények között kell feltétlenül az ígélet módszerét használni, azt a tárgyalási szituáció alapos ismeretében lehet eldönteni, de még olyankor is megfogalmazódnak ellenérvek. Ezért óvatosan bánjunk vele.

## **9. A meggyőzés**

A meggyőzés, mint tárgyalási módszer, a tanácsadás önállósult formája. Hatékonysága nem pusztán a közölt tanácsa jó, vagy rossz voltában áll, hanem a formájában is: a meggyőződés átadás nem egyszerűen információ átadás, hanem tartalmazza a rábeszélés mozzanatát is. Éppen ezért a sikeres meggyőzés speciális képességeket igényel, mely nem pusztán technika, hanem személyes varázs, jó hírnév kérdése is.

A meggyőzés lehet erkölcstelen, álnok és csábító. Az erkölcstelen meggyőzés olyan erkölcsi alapelveket kérdőjelez meg, mely a másik fél számára szentek, sérthetetlenek, ezért ez negatív hatású, s így nem valószínű, hogy elérni célját, sőt még a tárgyalás is megszakadhat. Az álnokság és megtévesztés módszerét meggyőzésre használó taktika sem kifizetődő. A becsapás mindig is az egyik fél önző értékelésére alapul, amellyel a másikat lebecsüli, karakterét, felfogóképességét, reakcióit lekicsinyli. A csábító meggyőzés szintén az emberi gyengeségeket használja ki, amennyiben anyagi, személyi ajánlatokkal igyekszik elérni célját.

A meggyőzés alapja, hogy a meggyőzendő tárgyalóról, az általa képviselt cégről minél több információ álljon rendelkezésre, amelyre építhető egy érvelési gondolatmenet. Meggyőzni csak meggyőző erővel rendelkező, kellően magabiztos tárgyaló képes, aki vállalkozik a másik magatartásának, attitűdjének (beállítódásának) megváltoztatására.

A meggyőzés módszere a tárgyalásos kifejtés, okfejtés, s mint ilyen tanulható, gyakorolható.



A meggyőzést az érdeklődés felkeltésével indítjuk, s ezután saját elgondolásunkat fejtjük ki, majd válaszolunk az ellenvetésekre, kifogásokra, azaz érvelünk. Érvelés nélkül nem lehet sikeres a meggyőzés. Az érvelést tárgyalásaink során bizonyításra használjuk: először téziseket – amelyeknek igaz, vagy hamis voltát ki kívánjuk mutatni – alkotunk, majd érveket keresünk, melyekkel a téziseket minősítjük, s végül bemutatjuk a tételek igaz, vagy hamis voltát logikailag.

Az érvelés technikájának legfontosabb szabályai [2]:

- Azt kell tudnunk, hogy mikor, milyen típusú érveket kell használni, melyik milyen gondolkodási folyamat esetén szükséges.
- A rövid, összefüggő érvelés hatásosabb és meggyőzőbb, mint a hosszan tartó magyarázkodás.
- Az egységes érvelés mindig előnyösebb, mint a részekre szakadó.
- A különféle érvek sorozata a vitában jó ütőkártya lehet.
- Kiegészítő érvek következetessé teszik a meggyőző gondolatokat.
- Partnerünknek tetsző, ha érvelésünk kezdő és érkező pontját világosan érzékeltetjük.
- Köötőszavakkal az érvelés logikusabb, követhetőbb, szimpatikusabb lesz.
- A kulcsérvek ismétlése megerősíti érvelésünk feszességét.
- Érvelésünkben alkalmazzunk megfelelő kifejezőmódot, használjunk egyszerű, rövid mondatokat. Találó szó, vagy szójáték használata kifejezőbbé teszi a gondolatot és mondanivalót.

Az érvelés fajtái [2]:

- látszatérvelés,
- morális érvelés,
- taktikai érvelés,
- racionális érvelés,
- ok-okozati összefüggések vizsgálata és a
- személyeskedő technika.

A meggyőzés fontos eleme a másik fél meghallgatása, a partner motivációinak kibeszéltetése. Mindent meg kell próbálnunk, hogy a másik személyes törődésünket, motivációinkat is vegye észre és értékelje, de ne legyünk tolakodóak és figyelmünket szemkontaktussal is fejezzük ki [16].

A meggyőzés sajátos, de nehezen elsajátítható formája, amikor anekdoták, párhuzamok tanulságai révén akarunk hatást elérni, azokat saját szituációnkra alkalmazni.

### 8.3. Tárgyalási technikák

#### 1. Válság

Tárgyalási technikaként a válság úgy értelmezhető, hogy a tárgyalás során átélt válság tanulságokkal szolgál, s így formálja taktikánkat, bővíti tárgyalási tapasztalatainkat.

A válságokat meghatározó tényezők:

- A válságban komoly veszteséggel számolnak, azaz nagy a tét.
- A tárgyalás zsákutcába jutásáig, megszakadásáig csak rövid idő áll rendelkezésre, mialatt jelentős nyomás, stressz alatt kell feloldani a kialakult feszültséget.
- A bizonytalanság nő az információk hiánya miatt:
  - a tárgyalófél vállalata miként reagált a válság hírére,
  - a tárgyalófél hogyan fog reagálni a tárgyalás megakadására,
  - a konkrét tárgyalási konfliktus nem indít-e el további eseményeket (eszkaláció)?
- A tárgyalási konfliktushelyzet megoldási lehetőségeinek beszűkülése: vagy azonnali és egyoldalú megoldást akarnak kicsikarni, vagy a tárgyalási utasításban rögzített stratégiai célok teljes feladását sürgetik.

A tárgyalási válság megoldására alkalmazható a pártatlan harmadik fél felkérése döntőbíróként, vagy közvetítőként (8.1.2.b. pont), amely kijelölhet olyan sávot, amelyen belül a felek érdekeltsége továbbra is fennáll.

A tárgyalási válsághelyzet kiprovokálása révén lehet leginkább kitapogatni, hogy a felek engedékenységének hol a határa, hol várható az optimális kompromisszum kialakulása.

A válsághelyzetekkel együtt kell élni, számítani kell rájuk, mert sokszor zsarolásra is használják ezt a technikát. A válságkezelés nehezen tanulható meg, inkább hosszú tárgyalói múlttal rendelkezők tudják megtapasztalni a válság közeledtét és képesek a feszült helyzetben is kompromisszumra jutni. Ha ez nem sikerül úgy a tárgyalás megszakad.

## 2. A kérdés és a kérdezés technikája

A tárgyalásokon a legtöbbet alkalmazott technika, mert a kérdezéssel a felek olyan információkhoz kívánnak hozzájutni, melyek alkalmazásával stratégiájuk megalapozottabbá, taktikájuk végrehajthatóbbá válik.

A jó kérdés előfeltételei: a tárgyalás jó előkészítése, intelligencia, emberismeret, értelmezőképesség, tapasztalat és szaktudás, kifejezőképesség, reakcióképesség, talpraesettség, beleérző képesség, azonosító képesség [2].

A kérdés motivációja szerint lehet: nyílt (felismerhető), rejtett (mást kérdezünk, mint amire választ várunk).

A tisztázó jellegű kérdésekben a tárgyaláson használt dokumentumok tartalmára, az abban rejlő motívumokra kérdezünk rá.

A provokatív kérdés lényege információk, vagy engedmények kikényszerítése a másiktól.

Hasznos módszer a tárgyalások előkészítése során a tárgyalási stratégia mentén haladva kérdések-válaszok végiggondolásával előre lejátszani a képviselendő érvelési folyamatot.

Érdemes még megjegyezni, hogy kérdezni csak röviden érdemes és szabad, mert ellenkező esetben elvesz az információ tartalma és a válasz is körmönfont, túlzottan részletező lesz.

## 3. A kivárás technikája

A tárgyalás stratégiája és taktikája előrevetíti a tárgyalás várható zárási időpontját, amikor az eredmény, szerződés megszületik. A tárgyalás siettetése, vagy elhúzódása nem pusztán a tárgyalók személyes elhatározásának kérdése. A sürgetés, türelmetlenség olyan jellemvonás, amely nem segíti elő a saját tárgyalási céljaink elérését, sőt támadási felületet adva még lassíthatja is azt. Éppen a sürgetés váltja ki a kivárás technikájának alkalmazását: bizonyos tárgyalási eredmények körvonalazódása esetén lehet – óvatosan – a kivarást is alkalmazni.

A kivárás technikája alkalmazható, ha:

- saját információhiányunk leplezésére,
- a tárgyalófél már kellően meg van puhítva, várható a kért engedmény,
- meggyőződésünk kellően megalapozott,
- partnerünk zavarba került, s ezt nem kívánjuk kihasználni.

A kivárás alkalmazását a tárgyalási kontextus dönti el, és azt is, hogy kérdésnél, vagy válaszadásnál éljünk vele.

#### **4. A meglepetés ereje**

A meglepetést olyan szándékkal készítik elő, hogy megzavarják a másikat, fordulatot idézzen elő, ezért a helyzet, körülmények, másik motivációi pontos ismeretében lehet csak alkalmazni.

A meglepetéssel (hirtelen engedmény, bekeményítés, gyorsítás, stb.) szembenező felet felkészületlenül éri az ilyen esemény, amely a tárgyalási stratégiáját is felboríthatja, súlyos zavart okozva a tárgyalás menetében, magatartásában.

A meglepetés tartalmával óvatosan kell bánni: egy korábbi javaslat hirtelen elfogadása azért megfontolandó, mert a tárgyaló partner lehet, hogy csak szondázásra használta azt. A váratlan bekeményedés a tárgyalási magatartás negatív irányú megváltozásával jár, alkalmazásának szerteágazó oka lehet, amit a meglepetést kapónak kell tisztáznia.

#### **5. Ultimátum**

A tárgyalás során elhangzott ajánlatokról azonnal nehéz eldönteni, hogy azok merevek, vagy módosíthatók-e, azaz ultimátumnak, vagy javaslatnak tekintsük őket.

A kész helyzet elé állító javaslatok esetén érdemes átgondolni, hogy mi vezetett az ultimátum megfogalmazásához. Azt viszont fel kell tételeznünk, hogy partnerünk tudatosan alkalmazza ezt a módszert. Az ultimátum általában irreális, végrehajtása lehetetlen, mégis bizonyos időt hagy a teljesítésre, hogy ezzel a feltételek teljesítésének hiányáért a felelősséget áthárítsák a másik félre. Így azt a látszatot lehet kelteni, hogy nem az ultimátumban megjelölt „jogos” követelések felelősek a törtétekért, hanem a vonakodó partner. Gyakori, hogy az ultimátummal a tárgyalás megszakítása a cél: elfogytak az érvek és engedmények, viszont a zsákutcába jutásért a felelősséget nem kívánják vállalni.

Alkalmazásával a provokatív magatartás és a tárgyalófél megalázása is együtt jár, ez pedig nem lehet helyes tárgyalási taktika. Ha végképp döntésre akarjuk kényszeríteni a partnerünket, tegyük azt, valamilyen objektív körülményre hivatkozva.

## 6. A meggyőzés

Egyszerűsített megoldásokra, sztereotípiák használatára törekszünk, s gyakran hagyjuk, hogy az automatikus ráhatás eszközeit alkalmazók ügyességükkel elérjék, amit akarnak. Azok, akik így kihasználnak bennünket gyorsan megtanulják, hogyan profitálhatnak abból, hogy kérésükre, befolyásuk eszközeire mechanikusan reagálunk.

A befolyásolásnak, meggyőzésnek három eszköze van:

- az eszközök hatását aktivizáló szinte automatikus folyamat,
- a hatás kiaknázása az elindítók részéről, és az a
- módszer, ahogy a felhasználó átveszi az automatikus befolyásolás hatóerejét.

A folyamat alkalmazóinak csak arra van szükségük, hogy beindítsák a szituációból adódó ráhatást és azt a kiválasztott személyre irányítsák.

A befolyásolásban alkalmazzuk a kölcsönösség elvét, miszerint le vagyunk kötelezve a szívességek, gesztusok, ajándékok viszonzására. Gyakran adjuk a beleegyezésünket olyan esetekben is, amikor inkább nemet mondanánk. Úgy is lehet lekötelezetté tenni valakit, hogy kéretlen szívességeket teszünk neki.

Tárgyalások során ugyanez az elv érvényesülhet a tárgyalófelek közötti viszonyrendszerben.

## 7. Jel – jelzés – közlés

A tárgyalások során alkalmazott technikák közül talán a legérdekesebb és legváltozatosabb terület ez. A tárgyalók a tárgyalás során különböző jeleket, jelzéseket alkalmaznak, melyek a közlés során a kommunikációs csatornákon jutnak el a másik félhez. A verbális és nonverbális kommunikációs eszközöket az 1. fejezetben áttekintettük, ezért itt csupán alkalmazásukra hívjuk fel a figyelmet.

A nonverbális jelzések tárgyalások során is alkalmazott funkciói: a társas helyzet kezelése, én-megjelenítés, az érzelmi állapotok közlése, az attitűdök kommunikációja és a kommunikációs csatorna ellenőrzése [4].

Mivel a tárgyalási folyamatban a pozitív és negatív érzelmi reakciók hullámmozgása zajlik, a nonverbális üzenetek az információk talán legfontosabb hordozói, jeleket adnak és megfejtésük kódjait sugallják.

## **9. fejezet**

### **Nemzetközi üzleti tárgyalások**

Magyarország szempontjából a nemzetközi politikai és diplomáciai tárgyalásoknak is nagy a jelentősége, mégis témánk szempontjából a nemzetközi gazdasági és üzleti tárgyalások a relevánsak.

Annak érdekében, hogy nemzetközi versenyképességünk, versenyelőnyünk tovább nőjön a korszerű makro- és mikrogazdasági ismeretek mellett arra is szükség van, hogy a nemzetközi üzletkötés elméletét és gyakorlatát is megismerjük.

A nemzetközi gazdasági és üzleti kapcsolatok és tranzakciók bonyolultak, ezért feltételezhető, hogy ezen ügyleteknek vannak olyan körülményei, tényezői, melyek a hazai kapcsolatokban nem, vagy nem olyan súllyal jelennek meg, mint például:

- a nemzetközi gazdasági ügyletek speciális, csak rájuk jellemző tényezők által befolyásoltak,
- ezek a tényezők a nemzetközi gazdasági ügyleteket mind koncepcionálisan egységesítik és egyúttal elkülönítik a hazai ügyletektől,
- a nemzetközi gazdasági folyamatok a nemzetközi üzlet tárgyalási folyamatát is befolyásolják.

#### **9.1. A nemzetközi üzleti tárgyalások befolyásoló tényezői [15]**

##### **1. Politikai és jogi pluralizmus**

A világgazdasági kapcsolatok révén az államok, vállalatok az intenzív jogi és politikai pluralizmus viszonyai közé kerülnek. Az áru- és szolgáltatáskereskedelem, a nemzetközi közvetlen működőtőke befektetés, a külföldi munkavállalás legalább két partnert hoz kapcsolatba úgy, hogy azok politikai rendszere és jogi szabályozásuk is érintkezik. A szerződést a két jog figyelembevételével kell elkészíteni, s a végrehajtást és a reklamáció rendezését lehet, hogy két másik ország bírósága fogja tárgyalni, esetleg szankcionálni.

## 2. Nemzetközi pénzügyi tényezők

A nemzetközi üzlet monetáris oldala legalább olyan odafigyelést követel, mint a politikai körülmények vizsgálata, vagy a tárgyalási stratégia készítése. Meglepetések mindig érhetik a nemzetközi üzletben tárgyalót: a partner valutájának le-, vagy felértékelése a szerződésben kikötött garanciák, értékállandósági klauzulák kijátszása, vagy a partner nem fizetése esetén. Politikai szintű pénzügyi kockázatként értelmezhető az az orosz transzfertilalom, melynek értelmében 1998. augusztus 25-én három hónapra minden külföldi kifizetést befagyasztottak.

Váratlan fordulatok ellen tehát érdemes a partner országa valuta- és árfolyam mechanizmusait tanulmányozni.

## 3. A kormányok és bürokráciák szerepe

A nemzetközi üzletben gyakori, hogy az egyes kormányok vállalataikon, ügynökségeiken keresztül gazdasági kapcsolatokban vesznek részt, s így külföldi vállalatokkal is kapcsolatba kerülnek. Ennek okán a nemzetközi üzletbe bekapcsolódó vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy a politikai és gazdasági hatalom képviselőivel, ezek megbízottaival tárgyaljanak. A kormányok és magánvállalatok tárgyalásain (pl. privatizáció, közbeszerzés) korlátozott lehet a nyilvánosság, ragaszkodhatnak a bizalmas információk megtartásához. A szerződéses klauzulák is mások lehetnek, mint egy tisztán magánüzlet esetén. E sajátos együttesben tehát sajátosan ötvöződnek az állam és a piac politikai, gazdasági és műszaki viszonyai.

## 4. Nemzetközi bizonytalanság, hirtelen változások

A nemzetközi gazdasági viszonyok természete és kockázata többször és jobban változik, mint a hazai viszonyok. Nemzetközi bizonytalanságot okoznak a háborúk, sztrájkok, jelentős nemzetközi valuták le- illetve felértékelései, keresztárfolyamok mozgásai, ezekbe való jegybanki beavatkozások, jelentős gazdaságpolitikai változások.

A nemzetközi üzletkötők a politikai és gazdasági kockázatok elemzésével (BERI=nemzetközi üzleti kockázati index), biztosítások megkötésével, semmisségi klauzula beépítésével (force majeure klauzula), a beruházásvédelmi megállapodások rendszerével, vagy nemzetközi pénzügyi intézetek bekapcsolásával védekezhetnek ezen változások ellen.

A jelentős nemzetközi gazdasági kapcsolatokkal rendelkező vállalatoknak célszerű, ha a nemzetközi összefüggések jövőbeli alakulását is próbálják megbecsülni, ha kiterjedt gazdasági információszerzést végeznek.

## **5. Ideológiai problémák**

A nemzetközi üzleti tárgyalások során egyes országokban találkozhatunk tisztán gazdaságinak tűnő fogalmak ideológiai töltésével, átértelmezésével.

A magánberuházás általában pozitívan értelmezhető hisz hozzájárul a jólét, jövedelem keletkezéséhez, mégis egyes országokban az irányadó politika, vagy csak kisebbségben lévő pártok ellenségesen kezelik a kérdést. A profitot is különbözőképpen ítélik meg egyes országok és politikai ideológiát követő csoportok. Vannak, akik a profitot a kizsákmányolás eredményének tekintik, mellyel a nemzetközi tőke elszegényíti a gazdaságot.

## **6. Kulturális különbségek**

Különböző kulturális háttérrel rendelkező tárgyalók másként látják és értelmezik a tárgyalást magát, s emiatt tárgyalási taktikájuk és stílusuk is különböző lesz.

A más kultúrákkal való kommunikáció nemcsak nyelvek kérdése, de szükséges a másik kultúra értékeinek felfogása, érzetek és filozófiák értelmezése.

A kulturális eltérés a szerződések szövegezésében is megfigyelhető: a nyugati kultúrák általában minden részletre kiterjedő szerződéseket írnak, a keleti (pl. Kína) kultúrák viszont inkább csak általános alapelvek írásba foglalását akarják, s nem részletező előírásokat.

A tárgyalások nemcsak egy konkrét eredményre, de a felek magatartásának befolyásolására is irányulnak: a létrejött egyezményt be kell tartani, ez azonban szintén kulturálisan kondicionált, míg mások személyes egyeztetéssel, közvetítő bekapcsolásával igyekeznek megoldásra jutni.

## **9.2. Multilaterális tárgyalások**

A nemzetközi többoldalú tárgyalások komplexek és bonyolultak, mégis önmagában több partner jelenléte nem jelent áthidalhatatlan problémát. Két fő csoportba oszthatók a multilaterális tárgyalások:



- nemzetközi, vagy gazdasági kérdéseket megvitató, és
- multilaterális szabályalkotó, intézményesítő tárgyalások.

### 1. A multilaterális tárgyalások jellemzői:

- Ezeken a tárgyalásokon a felek közötti kapcsolatok különlegesen bonyolult hálózata alakul ki.
- A NMT többnyire nyilvános, ezért a nemzetközi figyelem középpontjában áll.
- A nemzetközi erőviszonyokat nem változtatják meg, de érvényesülésüket bonyolultabbá teszik.
- Csak és kizárólag a résztvevő felek egyetértésével jöhetnek létre.
- A tárgyalás helye politikai szimbólumot jelent, erőviszonyokat tükröz.
- A teljes jogú résztvevőkön kívül lehetőség van az úgynevezett megfigyelői minőségben történő részvételre is.

### 2. A többoldalú tárgyalás szakaszai

#### a) *Előtárgyalás, a felek informális kapcsolatainak kialakítása.*

- Résztvevők körének, számának meghatározása:
  - Kinek kell feltétlenül a tárgyaláson részt vennie?
  - Kik segítik, vagy gátolják az érdekeink érvényesítését?
  - Ha a tárgyalás státusa kedvező egyes csoportok kizárhatók belőle.
- Koalíciók, szövetségek alakítása általában megelőzi a tárgyalásokat. Az egyes együttes fellépés legtöbbször bénító hatással van a többoldalú tárgyalások menetére, ugyanis az időt a belső egyezkedések, viták viszik el.
- Szerepvállalás, szerepdifferenciáció.
- Tapasztalatok, eljárás, megoldás, napirend mind-mind informális egyeztetéseken dőlnek el.

#### b) *A formális tárgyalás szakasza*

Ebben a szakaszban alakul ki a tárgyalási alapkonfliktus megoldásának végeredménye, az egyezmény, vagy szerződés. A résztvevők ideiglenes, feltételekhez kötött álláspontra jutnak.

*c) A tárgyalási egyezmény szakasza*

A véglegesítés időszakában újabb viták indukálódnak azért, mert a felek felméri a megállapodás betartásának nehézségeit, keresik a garanciákat az egyezmény betartására.

**3. A multilaterális tárgyalások hatékonysága [15]**

A nemzetközi sokoldalú tárgyalások bonyolultságára és hatékonyságára példa a GATT, majd WTO égisze alatt folytatott tárgyalási „fordulók” vontatottsága, elhúzódása. A jegyzet készítésének időszakában a Dohai forduló tárgyalásai kellene, hogy bonyolódjanak, de ennek látható jelei nem, vagy alig tapasztalhatók.

*a) A hatékonyság akadályai*

- A tárgyalások szerkezete plenáris ülésekre (formális szint) és a tényleges tárgyalásokra (bizottsági, albizottsági ülések, munkacsoport, kapcsolatcsoport) bontható. A többoldalú tárgyalásokon a részt vevők száma, a képviselő személyek érzékenysége jelentenek problémákat.
- Tárgyalási eljárási rend: a kommunikáció és információszerzés – a többoldalúság ellenére – kétoldalú kapcsolatokon keresztül zajlik, sokszor párhuzamosan ülésezve, ami zavart okozhat. Gátolja a hatékonyságot az is, ha egyes tárgyalók szereplési vágya elrabolja az időt a tényleges vita elől. Hatékonysági problémát idézhet elő továbbá a rendelkezésre álló idő korlátozott volta is.

*b) A hatékonyságot segítő tényezők*

- Koalíciók és csoportok: kialakulásuk szólhat a teljes tárgyalásra, vagy csupán egy adott kérdésben elfogadott pozícióra. Mindkét esetben a tárgyalás gyakorlati megvalósítása hatékonyabb és sikereesebb lesz, hisz így az alkufolyamat is könnyebb.
- Képviselőkkel történő tárgyalás: a koalíciók, csoportok közötti tárgyalásokat gyakran képviselők folytatják.

- Rugalmas résztvevők: a tárgyalásokon kisebb vehemenciával résztvevők álláspontja többnyire rugalmas, alkalmazkodik az aktívabb csoportvezető tagok által javasolt megoldásokhoz.
- Prioritások és érdekasszimetriák: a résztvevők érdekei, prioritásai eltérőek, ugyanakkor ezek az érdekeltségek lehetőséget adnak a „csomag-ügyletek” összeállítására és megtárgyalására. Az alkudozás során kölcsönös engedmények, kompenzációk vezetnek a tárgyalás végeredményéhez.
- Erőasszimetria: tulajdonképpen erőforrás asszimetriáról van szó, s ez dönti el, hogy melyik tárgyalófél képes a többiek alapvető befolyásolására.
- Állandó és változó szerkezet: a tárgyalások stabil szerkezete a megállapodást segíti elő, de hátránya, hogy megnehezíti az eltérő érdekek révén létrejövő áthidaló megoldások kialakulását, rugalmatlan.
- Problémamegoldás: a többoldalú tárgyalások résztvevői úgy igyekeznek alakítani tárgyalási stratégiájukat, hogy azon a felek érdekeit, akikkel nincsenek komoly konfliktusait vegyék figyelembe, de a többiek támogatásának megszerzése is csökkenti a kompetitivitásra való hajlamukat.
- Bizalom és kockázat: a bizalommal lévő felet a többiek gyengének tarthatják, bizalmával visszaélhetnek, a megállapodást nem tartják be. Ezek a problémák többoldalú tárgyalásnál kevésbé élesek, mint bilaterális megállapodásnak.

### 9.3. Tárgyalás más nemzetiségűekkel

#### 1. A német menedzserek és kommunikációs sajátosságai

A német embereket általában szorgalmas, keményen dolgozó, tartózkodó, vagy éppen a hűvös, távolságtartó jelzőkkel szokás illetni. Föderalista berendezkedése is jelzi, hogy Németországon belül nagy kulturális, sőt etnikai eltérésekre számíthatunk, ezért a sztereotipizálás itt is veszélyes.

A külföldi partnerek a német üzletembereket első látásra formálisnak, merevnek, aprólékosan precíznek, pontosnak tartják. Baráti kapcsolatok lassan épülnek ki, de egész életre szólhatnak. Szeretik a tartalmas beszélgetéseket, vitákat.

Mielőtt bármilyen üzleti tevékenységbe kezdenénk a német piacon, tisztában kell lennünk azzal, hogy ez a piac a vevők piaca, így általában kemény versennyel kell számolni. Körültekintően tanulmányozni kell a piacot, a keresletet, árakat, konkurencia tevékenységét.

A kapcsolatfelvételt a marketing/kereskedelmi igazgató felé célszerű kezdeményezni. A bejelentkezést előre írásban kell megtenni, telefonon történő bejelentkezés nem elégséges.

A tárgyalás és levelezés nyelvre természetesen német. Lényeges, hogy folyékonyan és nyelvtanilag hibátlanul beszéljünk, fogalmazzunk, írjunk németül. A tárgyalásokra alaposan fel kell készülni.

Beszélgetés közben keveset gesztikulálnak, nem hangoskodnak, pontosan fogalmazznak és nem szeretik a rögtönzést. Az idő lehető leghatékonyabb kihasználására törekszenek.

A hierarchiát a tárgyalásban is érvényesítik. Konceptiójukat világosan fejtik ki, tárgyalási technikájuk érvelő, alacsony kontextus jellemzi beszédüket. Tárgyalópartnerük családnevét memorizálják és gyakran szólítják nevén. Javasataikat mindig háttérinformációkkal indítják, konceptiójukat az előzményekből eredeztetik, vezetik le. A német fél számára az írásban nem rögzített ígéret is kötelező érvényű.

A tárgyalásokon a németek keményen védik érdekeiket, taktikailag alkalmazkodnak gondolkodás módunkhoz, szokásainkhoz. A rájuk jellemző német alapossággal mérik fel az erőviszonyokat és ezek alapján alakítják ki tárgyalási taktikájukat.

A sikeres üzletkötéshez bele kell élnünk magunkat a német menedzser gondolkodás módjába. Szeretik a konkrét tárgyalási stílust, a logikus és következetes érvelést és az egyértelmű ajánlattételt.

Alapjában véve megbízható partnerek, de szükség esetén megtalálják a lehetőséget, hogy kibújjanak teljesítési kötelezettségük alól. Fontos tudni, hogy az exportcikkeket a német szabványok (DIN) szerint kell kivitelezni.

## 2. A brit üzletemberek és a velük folytatott kommunikáció

A brit menedzserek nem élveznek olyan nemzetközi megbecsülést, mint amerikai kollégáik. Keverednek bennük az arisztokratikus és vallásos értékek az újabb szakmai, hivatalnoki értékekkel.

A birodalmi múltból eredeztethető, hogy a külföldieket furcsa nyelveket beszélő, távoli jövevényeknek tekintik és felsőbbrendűségi érzésüket velük szemben nem mindig rejtik véka alá. Az angol nyelv kivételes, közvetítő jellege ezt a szemléletet folyamatosan fenntartja. Megkülönböztető jegyük az erőteljes konszenzusra törekvés. A nyílt konfliktusokat minden áron kerülik.

Az amerikaiak a briteket általában barátságos, energikus, önmagukkal szemben elnéző, nacionalista és szorgalmas embereknek tartják. Mivel a skótok, írek, walesiek elsősorban saját nemzetük tagjának tartják magukat és csak másodsorban britnek, ezért udvariatlan és tapintatlan az ottani viszonyokat, partnereket angol jelzővel illetni. A birodalom megszűnése utáni bevándorlás következtében sok cégnél, intézményben ázsiai, nyugat-indiai származású alkalmazottak is dolgoznak, főleg a kereskedelemben, kisiparban.

Az üzleti kapcsolatfelvételt írásban kezdeményezzük, majd azt telefonon is meg kell erősíteni. A személyes tárgyalást korai időpontra, vagy péntek délutánra ne tervezzük, inkább az étkezéssel egybekötött megbeszélések, vacsorák egy színvonalas étteremben, vagy szállodában az elfogadottak.

A humor és önirónia terén verhetetlenek, ezért erre a területre is igaz, hogy inkább keveset beszéljünk. Az angol kereskedelmi jog sok területen nincs kodifikálva, ezért minden részletet az ajánlatban és a szerződésben kell rögzíteni. A szerződés megfogalmazására csak nagyon jó nyelvi felkészültséggel vállalkozzunk.

Az angol tárgyalási stílust nagyon erősen meghatározzák a hagyományok. Pontosak, egyszerűek, protokollmentesek, üzleti viszonylatban megbízhatóak. Nehezen hozzák létre az első üzletet, de a továbbiakban nem szívesen cserélnék szállítót, mivel szeretik a tartós kapcsolatokat.

Nem szeretik a komplikált üzleteket, az angol hagyományok szerint adnak-vesznek. Kötelezettségüknek pontosan, szerződés szerint eleget tesznek. A tárgyalásokon kemények, nem hagynak sok mozgásteret a partner részére. Rendszerint már a megbeszélés elején elmondják feltételeiket és ezekből elég nehéz kimozdítani őket.

### **3. A franciákkal folytatott üzleti tárgyalások sajátosságai**

A francia menedzserek mentalitását az üzleti világgal szembeni bizalmatlanság és a nyereség-hajhászás elutasítása jellemzi. Nem versenyszemléletűek. A szabadverseny szélsőséges hatásait az állam tompítja.

A francia vállalkozások 93,5 %-a tíznél kevesebb főt foglalkoztat, itt a menedzser csak a maga erejére támaszkodhat, kevés befolyása van a gazdaság egészére. A 10-500 fővel dolgozó vállalatok menedzserei rendszerint protekcionista, paternalista tulajdonosok, akik védik függetlenségüket és értékeiket igyekeznek örökösseikre hagyományozni. Franciaország a rangokra épülő társadalom, ahol a strukturált tekintélytisztelet elve érvényesül.

Írásbeli kapcsolatfelvétel esetén ajánlatos tényszerűen és tömören felkelteni az érdeklődést. Kis- és középvállalatoknál célszerű a vezetőnek címezni a levelet, míg nagyvállalatoknál helyi képviselő személyes látogatását várják a kapcsolatfelvételhez.

Az első levelet lehetőleg franciául írjuk, de az angol nyelv használata is elterjedt. Általában 10 és 18 óra közötti időpontra kezdeményezzük a személyes találkozókat. A közös ebéd, vacsora étteremben, bárban jó alkalom a nyugodt légkörben folytatandó beszélgetésekhez. A rövid, határozott kézfogás a francia üdvözlésnek is kísérlője.

A franciák könnyedek, könnyen lelkesednek, barátkoznak és kedvetlenednek el. Tárgyalási módjuk nem olyan koncentrált mint az angoloké, vagy németeké, viszont a pontosság fontos.

Az üzleti tárgyalások légköre nyílt és tárgyilagos, viszont a privát szféráról való érdeklődést indiszkréciónak tartják. Nem értékelik a semmitmondó bevezetést, viszont a humort és kötetlen szüneteket kedvelik.

Saját érdekeiket keményen védik. A kizárólagosságot biztosító szerződések, kooperációs készség erősítik az üzleti kapcsolatot, de a döntő tényező mégis a konjunktúra és a versenyképesség.

Kis értékű ajándékok adása szokásos, de ezzel az állami vállalatok és hatóságok felelős személyeivel kapcsolatban óvatosságnak kell lenni. [22]

#### **4. Az oroszokkal, ukránokkal folytatott üzleti tárgyalások sajátosságai**

Az orosz tárgyalási gyakorlat manapság már az amerikai stílust másolja: elvárják, hogy kellő tisztelettel kezeljék őket, de szeretnek kemény kezdeti követelésekkel előállni.

Az oroszok még mindig nagyon bürokratikus gondolkodásúak, ezért nem félnek elismerni, ha valamire nincsen felhatalmazásuk. A korlátozott felhatalmazás esetükben nem csupán kifogás: az orosz tárgyaló számára mindaz tilos, amire nem kapott felhatalmazást.

Egy orosz tárgyaló képes a végtelenségig nemet mondani azért, hogy meggyőződjön elszántságunkról. Mindig megmondja, ha problémája van valamivel: őszinte és egyenes a stílusuk, ami miatt hidegnek és keménynek tűnnek az üzleti életben. Alapjában véve azonban barátkozó természetűek és nagyon fontosnak tartják, hogy jó viszonyt alakítsanak ki a partnerükkel. Ez náluk sokkal mélyebb barátságot jelent, mint az amerikaiak felszínes üzleti kapcsolatai.

Amikor orosz partnerünk azt mondja, hogy valami kellemetlen, akkor ezzel azt akarja tudatni velünk, hogy az adott dolog lehetetlen.

#### **5. A kínaiak tárgyalási kultúrája**

Az ázsiai népeknél mindennek az alapját az emberi kapcsolatok képezik, jobban bíznak a szerződő fél szóbeli elkötelezettségében, szavában, mint az írásos szerződésben.

A kínaiak kiemelkedő realisták, kifinomult érzékük van az „itt és most” problémáira, magatartásukon rugalmasan változtatnak, hogy az adott helyzetet javukra fordítsák.

A kínai kultúrában a kapcsolat, viszony (guanszi) arra épül, hogy létezhetnek tartós emberi kapcsolatok, melyek túlélnek a változó körülményeket, s éppen nehézségek idején van rájuk szükség. A legtöbb guanszi kapcsolat közös, partikuláris, objektív helyzeti összefüggéssel rendelkező viszonylatból keletkezik, melyet minden helyzetben figyelembe kell venni.

A kínaiak pragmatizmusát a cselekvés jellemzi, a tettek viszont általában nem előre jól át- és meggondolt lépések sorozatai, hanem nagy kilengések és iránymódosítások eredményei.

A konfuciánus tanokból következik, hogy az emberek alapvetően a jóra és sikerre töreksenek. A siker titkát a teljes összpontosításban, a soron lévő feladatok követelményeinek kielégítésében látják.

A kínaiak nem szeretik a hangoskodókat, ezért mindig visszafogottan és halkán tárgyaljunk velük. Az üzleti kapcsolat alapja náluk a felek közti jó viszony, de nem riadnak vissza a nyomásgyakorló taktikák alkalmazásától sem. A kínaiak delegációban tárgyalnak, és döntéseiket is csoportosan hozzák meg.

## **6. A japán tárgyalási kultúra**

Egy japán tárgyaló nehezen mond nemet, de az igenje is csupán annyit jelent: hallottam, amit mondtál. Ezért célszerű kerülnünk az igennel, vagy nemmel megválaszolható kérdéseket. Kérdezzünk inkább nyitott kérdésekkel. Sajátos kifejezése a japán tárgyalónak, hogy „ez bonyolult dolog lesz”. Ilyenkor feltételezhető, hogy számára az adott kérdés, téma nem elfogadható.

Erős a kölcsönös függőség. Kultúrájuk többre értékeli a tapintatot és az udvariasságot az őszinteségnél, ezért szavaik valódi jelentésében sohasem lehetünk biztosak. Gyakran nagy a különbség az általuk gondoltak és mondottak között. Minden problémára igyekeznek harmonikus megoldást találni. A japán felfogásban minden szubjektív.

A japánok szeretnek csoportban dolgozni, döntést is csoportosan hoznak. Számukra fontos az adott probléma pontos meghatározása. A csoport szerepe az, hogy összegyűjtse és rendszerezze az adott kérdésben fellelhető összes információt: a válasz szinte adja magát. Japánokkal tárgyalva a másik fél nyitó pozíciója attól függ, mennyire ismernek bennünket.

A japán vezetők felfogásában munkakörük nem csupán annyiból áll, hogy felelősséggel tartoznak az általuk irányított részleg eredményeiért, hanem az alkotó javaslatok és újítások készítése is feladataik közé tartozik.

## **7. Az amerikai tárgyalási stílus jellegzetességei**

Az amerikai tárgyalók túl gyorsan, rámenősen akarják megkötni az üzletet, mindig mindenre rákérdeznek. Először beszélnek, azután hallgatják meg a másikat, majd pedig megfigyelik a partner reakcióját. Egy amerikai tárgyaló csak ritkán kezd irreálisan magas, vagy alacsony kezdő követeléssel, mert abban reménykedik, hogy így sikerül hamarabb megállapodásra jutnia. Az amerikaiak szeretnek egyedül tárgyalni. Mindig kényelmetlenül érzik magukat



az érzelmi megnyilvánulások láttán, ezt gyengeségnek tekintik, s félnek is az érzelmi reakcióktól.

Általában igaz, hogy rövidtávú profitban gondolkodnak, amellet, hogy mindig azonnal akarnak üzletet kötni, az eredményt is azonnal szeretnék látni. Az eredmény hajszolása olykor etikátlan tettekre is ráveszi őket. Az amerikai tárgyalót feszélyezi a csend, mintha nem tudná, hogy hosszas hallgatás után az a fél veszít (tesz engedményt), aki megszólal.

## 8. Tanácsok kezdő nemzetközi üzletembereknek

A következő hat pontban gyakorlati tanácsokat mutatunk be a nemzetközi üzlet realizálói számára [32]:

### a) *Készülj fel a mássággal való találkozásra!*

Légy tudatában

- személyiséged legfontosabb ismérveinek!
- az énedet döntően alakító hatásoknak!
- kultúrád értékrendjének, normáinak, általános viselkedési szabályainak!
- annak, hogy beléd vésődtek olyan sztereotípiák és előítéletek, amelyek gátolnak abban, hogy idegenekkel elfogulatlanul viselkedjél!
- annak, hogy előítéleteidtól egyedül a tapasztalat- és ismeretszerzés szabadíthat meg!

Fejleszd magadban:

- készséget a másság megértésére!
- toleranciát a másság elfogadására!
- empátiát a másság átélésére!

Ismerd meg másoknak a magyarokról alkotott sztereotípiáit!

Lásd magad egy külföldi szemével!

### b) *Készülj fel célirányosan más-más kultúrákkal való találkozásra!*

- Tudj meg minél többet az adott országról, közösségének kultúrájáról!
- Vesd össze ezt a „másik világot” a magadéval: kutasd értékrendjét, normáit, ismerd fel az azonosságokat és figyelj fel az eltérésekre!
- Gondosan figyeld meg, hogy a másik kultúrára milyen elvárások jellemzőek - különböznek-e a saját kultúrád elvárásaitól vagy sem, s ha igen, miben térnek el tőlük!
- Tudj meg minél többet a másik kultúra kommunikációs szokásairól!

- Ne feledkezz el a nem verbális jelzések fontosságáról sem!
- Derítsd ki, hogy külföldi partnereid milyen stratégia és milyen taktika szerint tárgyalnak!

c) *Tárgyalás előtt tudj meg minél többet partneredről!*

- Szerezz minél több információt tárgyalópartnereid cégéről!
- Térképezd fel vállalati kultúráját!
- Derítsd ki tárgyalópartnered beosztását, tekintélyét, kompetenciáját!

d) *Fejleszd kommunikációs készségedet: tanulj meg értőn hallgatni!*

- Állandóan csiszold idegennyelvi megértési készségedet!
- Igyekezz befogadni azt, amit hallasz!
- Folyamatosan jelezd partnerednek, hogy követed a beszéd fonalát!
- Ne engedd gondolataidat elkalandozni: foglald össze időnként a partnered által elmondottakat, ellenőrizd, hogy jól értetted-e!
- Engedd, hogy partnered mindent elmondjon, ami szándékában állt, ne sűrgesd!
- Ne szakítsd félbe mások beszédét!
- Próbáld meg előítéleteidet félretenni!
- Ne figyelj partnered idegennyelv-használatának esetleges hibáira: szokatlan kiejtésre, grammatikai pontatlanságra!
- Figyelj a szavak mögötti és ki nem mondott közlés tartalmára is!
- Kísérd figyelemmel tárgyalópartnered érzelmi reakcióit, de ne vedd magad alá az érzelem megnyilvánulásainak!
- Őrizd meg objektivitásodat!
- Tárgyszerűen összegezd magadban a hallottakat, ne minősíts azonnal!
- Ismerd fel, mikor és mennyit kell/lehet kérdeznek!
- Ne restellj jegyzetet készíteni, ha a tárgy megkívánja!

e) *Tanulj meg érthetően beszélni!*

- Tedd magasra idegennyelv-tudásod mércéjét!
- Állandóan csiszold nyelvtudásodat!
- Ha közvetítő nyelvet használtok (ha egyikőtök sem anyanyelvén tárgyal) és a te nyelvtudásod jobb, mint a partneré, ne akard tudásoddal elkápráztatni! Alkalmazkodj hozzá beszéded tempójában, az idiómák használatában!
- Egyszerűen fogalmazz, kerülj a sokszorososan összetett mondatokat!

- Minden fontos gondolatot ismételj meg, esetleg más szavakkal fogalmazd újra!
- Használj vizuális eszközöket is, képet, grafikont, táblázatot.
- Közlésedet támaszd alá adekvát gesztusokkal!
- Figyelj arra, hogy szavaid összhangban legyenek nem verbális jelzéseiddel!
- Tarts szüneteket beszédedben és tartsd tiszteletben partnereid beszédszüneteit!
- Folyamatosan győződj meg arról, hogy partnered nem értett félre!

*f) Fejleszd magad a tárgyalás lélektanában!*

- Tudd, hogy a tárgyalás munkafolyamat és egyben lélektani párviadal!
- Tanuld meg, hogyan kell saját tárgyalási stratégiádat felépíteni!
- Csiszold taktikádat!
- Tanuld meg, hogyan kell helyes nyitó ajánlatot tenned, engedményt adnod, illetve elfogadnod!
- Ismerd fel a „piszkos trükköket” és ne engedj a nyomásuknak!
- Ne engedj az érzelmi zsarolásnak!
- Légy végtelenül türelmes!
- Sose veszítsd el önuralmadat!

## III. RÉSZ SZEMÉLYES ÉRTÉKESÍTÉS

Az első fejezetben definiáltak szerint a tárgyalás szűkebb értelemben a személyes eladás során az értékesítés csatornáin (értékláncon) belüli értékek cseréjét lehetővé tevő cserefeltételek kialakítását szolgálja.

Ezen meghatározáshoz, valamint a tárgy célkitűzéseire igazodóan a jegyzet harmadik része a személyes eladás problematikáját elemzi és mutat be konkrét alkalmazási megoldásokat.

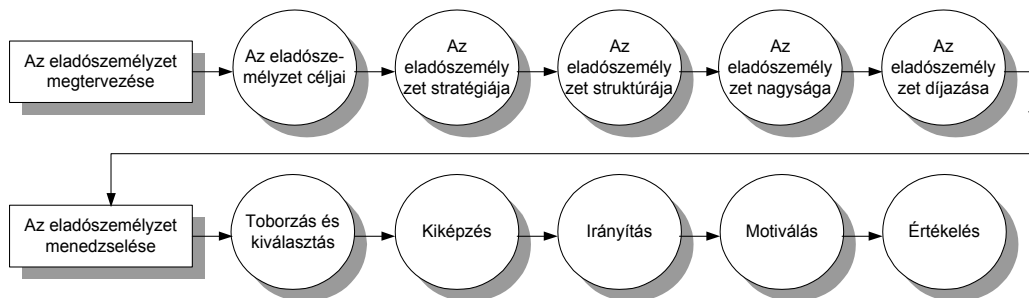
### 10. fejezet A személyes eladás megtervezése és technikája

A személyes eladás megtervezése és menedzselése, valamint technikájának kialakítása és javítása kérdésköreit mutatjuk be jelen fejezet keretei között.

#### 10.1. A személyes eladás megtervezése

Az eladó a termelő és a vevő (közvetítő, vagy fogyasztó/felhasználó) közötti személyes kapcsolatot és információáramlást szolgálja. A személyes eladás megtervezési és menedzselési lépéseit Kotler szerint mutatjuk be a 11. sz. ábrán. [33]

**Lépések az eladószemélyzet megtervezésében és menedzselésében**



11. ábra

## 1. Az eladószemélyzet tervezése

### *a) Az eladószemélyzet célja*

Az eladószemélyzet céljainak a vállalat célpiacainak jellemzőire és az elérni kívánt piacpozícióra kell támaszkodnia. A személyes eladás a vállalat legdrágább kapcsolattartó és kommunikációs eszköze. Fontos, hogy a vállalat jól megfontolja, mikor és hogyan használja marketingfeladatainak ellátására.

A kereskedelmi képviselők a következő feladatokat, vagy azok valamelyikét látják el:

- **Üzletteremtés.** A kereskedelmi képviselők felkutatják az új ügyfeleket, és ápolják velük a kapcsolatokat.
- **Kommunikáció.** A kereskedelmi képviselők gyakorlattan továbbítanak információkat a vállalat termékeiről és szolgáltatásairól.
- **Eladás.** A kereskedelmi képviselők értenek az “eladás művészetéhez” a megközelítés, a bemutatás, az ellenérvek megválaszolása és az eladás realizálása terén.
- **Szolgáltatás.** A kereskedelmi képviselők sokféle szolgáltatást nyújtanak a vevőknek - megbeszélik problémáikat, technikai segítséget nyújtanak, elintézik a finanszírozást, és expedíálják a szállítmányt.
- **Információgyűjtés.** A kereskedelmi képviselők piackutatást irányítanak, megfigyeléseket végeznek és látogatási jelentéseket írnak.
- **Jószolgálat.** A kereskedelmi képviselők képesek értékelni a vevő szempontjait, és termékihiány esetén nehezen kapható terméket kutatnak fel és adnak át nekik.

A hagyományos nézet szerint az eladóknak a mennyiséggel és az eladással kell törődniük, a marketingosztálynak pedig a marketingstratégiával és a nyereségességgel. Az újabb nézet szerint az eladónak tudnia kell, hogyan tegye elégedetté a vevőit és hogyan hozzon profitot vállalatának.

### *b) Az eladószemélyzet stratégiája*

A vállalatok azért versenyeznek egymással, hogy vevőiktől megrendeléseket kapjanak. Eladószemélyzetüket stratégiailag kell felvonultatni, hogy a megfelelő vevővel a megfelelő időben és a megfelelő módon létesíthessenek kapcsolatot. A kereskedelmi képviselők számtalan módon közelíthetnek a vevőkhöz.

- **Kereskedelmi képviselő egy vevővel.** A kereskedelmi képviselő személyesen, vagy telefonon tárgyal egy potenciális, vagy meglévő vevővel.
- **Kereskedelmi képviselő a vevők csoportjával.** A kereskedelmi képviselő bemutatót tart egy beszerzési csoportnak.
- **Értékesítési team a vevők csoportjával.** Egy értékesítési team (egy vállalati tisztviselő, egy kereskedelmi képviselő és egy mérnök-üzletkötő) bemutatót tart egy beszerzőcsoportnak.
- **Eladási értekezlet.** A kereskedelmi képviselő ügyesebb vállalati dolgozókkal együtt egy, vagy több vevővel találkozik, ahol megvitatják a problémákat és a kölcsönös lehetőségeket.
- **Eladás célú szeminárium.** Egy vállalati team oktató szemináriumot vezet egy vásárlóvállalat műszaki csoportjának a technikai fejlődés helyzetéről.

Ha egyszer a vállalat már eldöntötte a kívánt közelítési módot, akkor saját, vagy szerződéses eladószemélyzetet alkalmazhat. A közvetlen (vagy vállalati) eladószemélyzet teljes, vagy részmunkaidős fizetett alkalmazottakból áll, akik kizárólag az adott vállalatnak dolgoznak. Ez a fajta eladószemélyzet magában foglalja a belső eladószemélyzetet és a területi eladószemélyzetet. A szerződéses eladószemélyzet pedig a gyártó képviselőiből, a kereskedelmi ügynökökből (brókerekből) áll, akik a forgalom után jutalékot kapnak.

*c) Az eladószemélyzet struktúrája*

- Terület szerint strukturált eladószemélyzet

Minden egyes kereskedelmi képviselőt kizárólagos területre neveznek ki, ahol a vállalat teljes termékprofilját képviseli. Az eladó felelősségét tisztán meg lehet határozni.

A területi felelősség jobban ösztönzi a kereskedelmi képviselőt a helyi üzleti kapcsolatok és a személyes kapcsolatok ápolására. Az utazási költségek viszonylag alacsonyak, mert az egyes kereskedelmi képviselők viszonylag kis földrajzi területen belül utaznak.

A területi csoport meghatározásakor a vállalat bizonyos területi jellegzetességeket keres.

- **A terület mérete.** A területeket úgy tervezik, hogy vagy egyenlő értékesítési potenciált, vagy egyenlő munkaterhelést biztosítsanak.
- **A terület formája.** A területeket kisebb egységek egyesítésével hozzák létre, figyelembe veszik a természetes határvonalakat, a szomszédos területek

összeférhetőségét, a szállítási lehetőségeket stb. A legtöbb terület kör, lóhere, vagy ék alakú. Manapság a vállalatok számítógépprogramokat használnak az értékesítési területek megtervezéséhez, ami optimalizálja a tömöritséget, a munkaterhelést, az értékesítési potenciált és a minimális utazási időt. [34]

- Termék szerint szervezett eladószemélyzet

A termék szerinti csoportosítás különösen ajánlott ott, ahol a termékek technikailag összetettek, nagyon különböznek és sokfélék. A specializáció viszont nem a leginkább megfelelő, ha a vállalat különböző termékvonalait ugyanazon vevők vásárolják meg.

- Piac szerint szervezett eladószemélyzet

A vállalatok eladószemélyzetüket gyakran úgy csoportosítják, hogy azok különböző piacokat szolgáljanak. A piaci specializáció legegységesebb előnye, ha minden egyes eladószemélyzet a speciális vásárlói igények alapos ismerője lehet. A piac szerint szervezett eladószemélyzet fő hátránya akkor tűnik ki, amikor a különböző típusú vevők az ország területén elszórtan helyezkednek el, ami a vállalat minden egyes eladójának rengeteg utazást jelent.

- Összetett szerkezetű eladószemélyzet

Ha egy vállalat a termékek széles körét árulja sokféle vevőnek, akik nagy földrajzi területen helyezkednek el, akkor gyakran az eladószemélyzet strukturálásának különböző elveit kombinálják pl. terület-termék, terület-piac, termék-piac.

#### *d) Az eladószemélyzet nagysága*

A kereskedelmi képviselők a vállalat legproduktívabb, és legköltségesebb alanyai. Számuk növekedése a költségeket és a forgalmat is emeli. Sok vállalat a munkaterhelés szerinti megközelítéssel határozza meg a nagyságot. E módszer a következő:

- A vevőket éves forgalmuk szerint méretosztályokba csoportosítják.
- Minden méretosztály számára megállapítják a kívánatos látogatások gyakoriságát.

- Az egyes ügyfelek számát megszorozzák a megfelelő látogatási gyakorisággal, hogy megkapják az országra évente vonatkozó összmunkaterhelést, a látogatások számát.
- Meghatározzák azt az átlagos látogatásszámot, amit egy kereskedelmi képviselő évente végezhet.
- A szükséges kereskedelmi képviselők számát úgy kapják meg, hogy az összes éves látogatásszámot elosztják a képviselők által végzett átlagos éves látogatásokkal.

*e) Az eladószemélyzet javadalmazása*

Hogy a vállalat a kívánt számú kereskedelmi képviselőt tudja magához vonzani, ahhoz előnyös javadalmazási tervet kell készítenie. Az eladók piaci ára azonban ritkán jól meghatározott. Egyrészt, mert a vállalatoknál a fix és változó jövedelmek aránya változó, a mellékes bevételek, költségjuttatások stb. miatt. A versenytársnál dolgozó kereskedelmi képviselők átlagos fizetésének adatai félrevezetőek lehetnek az átlagos gyakorlat és képességek szintje között.

A vállalatnak a javadalmazás összetevőit is meg kell határoznia:

- fix összeget,
- változó összeget,
- juttatásokat és
- mellékes bevételeket.

Az értékesítési menedzsmentnek meg kell határoznia a javadalmazási terv összetevőinek relatív fontosságát. Egy közkezdvelt szabály szerint az eladók összes bevételének 70 %-a a fix, a maradék 30 % pedig a többi összetevőből áll.

## **2. Az eladószemélyzet menedzselése**

*a) A kereskedelmi képviselők toborzása és kiválasztása*

- A gondos kiválasztás jelentősége:

Az eladószemélyzet sikeres működésének lelke a hatékony kereskedelmi képviselők kiválasztása. Az átlagos és a kiváló képviselő teljesítményszintje nagyon eltérő.

A vállalatnak saját legsikeresebb kereskedelmi képviselőit is meg kell vizsgálnia, hogy a lehetséges kulcsjellemzőket megtalálja.



- A toborzás

A személyzeti osztály több módszerrel keresheti a jelentkezőket

- már befutott eladók által ajánlottak közül választhat,
- munkavállaló irodákon keresztül hirdetésekkel adhat fel, vagy keresheti a kapcsolatot a főiskolai hallgatókkal.

A vállalatok azonban azt tapasztalták, hogy nehéz a főiskolásoknak az eladást eladni. Kevés tanuló választaná ezt a területet karrierként. Ezek ellensúlyozására, a vállalatok hangsúlyozzák azt a tényt, hogy pl. az Egyesült Államok nagyvállalatai elnökeinek negyede a marketing- területéről indult el.

- Eljárások a jelentkezők minősítésére

Ha a toborzás sikeres, akkor a vállalat a legjobbakat választhatja ki. A kiválasztási eljárás sokféle lehet, az egyszeri nem formális meghallgatástól a hosszabbig, vagy a tesztelésig, ahol nemcsak a jelentkezőt, de a családját is minősítik.

#### *b) A kereskedelmi képviselők kiképzése*

Manapság az új kereskedelmi képviselők néhány héttől sok hónapig terjedő kiképzésben vesznek részt. A termelőeszköz-gyártó vállalat átlagos kiképzési ideje 28 hét, 12 a szolgáltatóvállalatoké és 4 a fogyasztásicikk-gyártóké.

A kiképzési programoknak számos célja van:

- A kereskedelmi képviselőknek azonosulniuk és ismerniük kell a vállalatot.
- A kereskedelmi képviselőknek ismerniük kell a vállalat termékeit.
- A kereskedelmi képviselőknek ismerniük kell a vevők és a versenytársak jellemzőit.
- A kereskedelmi képviselőknek tudniuk kell, hogyan rendezzenek hatékony értékesítési bemutatót.
- A kereskedelmi képviselőknek meg kell érteniük a területi eljárásokat és a felelősséget.

#### *c) A kereskedelmi képviselők irányítása*

Az új kereskedelmi képviselők nemcsak területet, jövedelmet, kiképzést, hanem felügyeletet is kapnak. Azok a kereskedelmi képviselők, akik többnyire jutalékért dolgoznak és akiktől elvárják, hogy saját lehetőségeiket maguk

teremtsék elő, szabadabbak. Azok pedig, akik fizetést kapnak és bizonyos ügyfelek szolgálatát kell ellátniuk, érthetően alapos felügyelettel végzik munkájukat.

- A vásárlói célcsoportok és a látogatási normák meghatározása

A legtöbb vállalat A, B és C csoportokra osztja ügyfeleit, ami az ügyfelek potenciális forgalmát, profilját és növekedését tükrözi. Minden ügyfélcsoportra megállapítják az időszakonként igényelt látogatások számát.

- A potenciális célcsoportok és a látogatási normák meghatározása

A vállalatok gyakran meghatározzák, hogy eladószemélyzetük idejének mekkora hányadát fordítsa új ügyfelek felkutatására. Ha a kereskedelmi képviselőket nem jutalmazták az új ügyfelekért, akkor elkerülik az új kapcsolatteremtést.

- Az értékesítési idő hatékony kihasználása

A kereskedelmi képviselőknek tudniuk kell, hogyan használják idejüket hatékonyan. Ennek egyik módszere az éves látogatási beosztás, amiből megtudhatják, hogy melyik meglévő, ill. potenciális ügyfelet melyik hónapban kell meglátogatniuk, és mit kell vele elintézniük.

A külső eladószemélyzet időszükségletének csökkentésére a vállalatok megnövelték belső eladószemélyzetük nagyságát és felelősségét. A belső eladóknak három típusa van: A **műszaki szakemberek** műszaki kérdéseket válaszolnak meg, műszaki információt nyújtanak. Az **értékesítési asszisztensek** a külső eladóknak szolgáltatnak irodai háttérsegítséget. Ők telefonálnak először, találkozókat beszélnek meg, ellenőrzik a hiteleket, ügyelnek a szállításra, megválaszolják a vevők kérdéseit, ha a külső képviselők nem érhetők el. A **telemarketingesek** telefonon keresztül találhatnak új ügyfeleket, minősítik őket és eladnak nekik.

A belső eladószemélyzet lehetővé teszi a külső képviselőknek, hogy:

- több időt szenteljenek a nagy ügyfeleknek,
- meghatározzanak és létrehozzanak új üzletet a nagy potenciális ügyfelekkel,
- elektronikus rendelőrendszereket helyezzenek üzembe,

- minél több keret- és rendszermegrendelést szerezzenek, mialatt a belső eladók a készletellenőrzéssel, a rendelések nyomon követésével, kisebb ügyfelek felhívásával stb. töltenek több időt.

Az eladószemélyzet teljesítményének növelésében a másik nagy áttörést az új technikai eszközök elterjedése hozta: a különféle számítógépek, a videomagnók, a videodiscek, az automata tárcsázók, az elektronikus posta és a telekonferencia felhasználása.

#### *d) A kereskedelmi képviselők motiválása*

A kereskedelmi képviselők többsége bátorítást és ösztönzőket igényel, hogy legjobb képessége szerint dolgozzék. Ez különösen érvényes a külső eladásra, a következő indokok miatt.

- *A munka természete.* Az eladói munka gyakori frusztrációt jelent. A képviselők rendszerint egyedül dolgoznak, időbeosztásuk rendszertelen, gyakran vannak távol otthonról. Agresszív versenytárs-képviselőkkel kerülnek szembe.
- *Az emberi természet.* A legtöbb ember speciális ösztönzők hiányában, mint az anyagi haszon vagy a társadalmi elismerés, képességénél rosszabbul teljesít.
- *A személyes problémák.* A képviselőket időnként személyes problémák kötik le, pl. betegség a családban, problémák a házasságban, adósságok.
- *Értékesítési kvóták*  
Sok vállalat forgalmi kvótákat szab kereskedelmi képviselőinek, ami meghatározza, hogy termékenként mennyit kell az év folyamán eladniuk. A kompenzáció mértékét gyakran összekapcsolják a kvóták teljesítési szintjével.
- *Kiegészítő motivációs eszközök*  
Az időszakos értékesítési tanácskozások alkalmat nyújtanak a társalgásra., kitörésre a hétköznapi rutinjából, alkalmat a vállalati kollegákkal való beszélgetésre és találkozásra, valamint lehetőséget az érzések kicserélésére, egy nagyobb csoporttal való azonosulásra. Az értékesítési tanácskozások fontos kommunikációs és motivációs eszközök.

A vállalatok támogatják még az értékesítési versenyeket is, hogy eladószemélyzetüket az egyébként elvárható szint fölötti külön erőfeszítésekre ösztönözzék.

*e) A kereskedelmi képviselők értékelése*

- **Az információforrások**  
A menedzsment a kereskedelmi képviselőkről számos úton szerezhet be információt. A legfontosabb forrás az értékesítési jelentés. Pótlólagos információk még a személyes megfigyelés, a vásárlói levelek és panaszok, a vásárlói felmérések és a többi képviselővel folytatott beszélgetések.
- **A teljesítmény formális értékelése**  
Az eladószemélyzet jelentései, egyéb jelentések és megfigyelések a nyersanyagok az egyes ügynökök értékeléséhez. A formális értékelés legalább három haszonnal jár. (1) A menedzsmentnek egyértelmű normákat kell meghatározni és közölnie, hogy a képviselőket elbírálhassa. (2) A menedzsment érdekelt abban, hogy minden ügynökről széleskörű információt gyűjtsön. (3) A képviselők tudják, hogy egy reggel le kell majd ülniük az értékesítési menedzserrel, és be kell számolniuk teljesítményükről vagy kudarcukról, hogy bizonyos célokat elérjenek.
- **Az ügynökök összehasonlítása.**  
Az értékelés egyik formája összehasonlítani és rangsorolni a különböző kereskedelmi képviselők teljesítményét.
- **A jelenlegi és a múltbeli forgalom összehasonlítása**  
Az értékelés másik formája az, hogy a kereskedelmi képviselő jelenlegi teljesítményét összehasonlítják a múltbelivel. Ez a fejlődés közvetlen mutatója.
- **A kereskedelmi képviselők minőségi értékelése**  
Az értékelés általában magában foglalja az ügynök ismereteit a vállalatról, a termékről, a vevőkről, a versenytársakról, a területről és a felelősségről. A személyes jellemvonásokat is értékelhetik, pl. az általános viselkedést, megjelenést, beszédmódot, temperamentumot. Az értékesítési menedzser a motivációját és a szolgálatkészségét is vizsgálhatja.

## 10.2. A személyes eladás technikája

Az alapgondolat, amit elsődlegesen a személyes eladás megközelítésében jegyzetünkben ismeretünk az, hogy az eladás a marketing-koncepció kiterjesztése lehet. Ez azt jelenti, hogy a hosszútávú fennmaradáshoz az eladók, vagy vállalataik érdekeinek középpontjában az áll, hogy megállapítsák a vevők szükségleteit és segítik a vevő döntéshozatalát abban, hogy a termékcsoporthoz kiválaszthassa az igényeit legjobban kielégítő termékeket. Ez nem a személyes meggyőződés jelentőségének elvetése. Valójában szokatlan, hogy egy termék a verseny minden szempontjából tiszta előnnyel rendelkezzen és az különálló része legyen az eladási tevékenységnek, hogy az eladó kiemelve azokat a különleges előnyöket és hasznokat, amelyekkel a termék rendelkezik. Mégis az eladási modellt támogatja, ha az eladók, mint szükségletmeghatározók és problémamegoldók szerepelnek. Az a nézet, hogy az eladó egy “ügyes megbízható rádumáló szélhámos” valójában valószínűtlen, a legtöbb eladó az ismétlődő eladásoktól függ és a professzionális vevők juttatják őket az eladás magas arányához.

A területi megjelenés a technikák fejlesztésével szokásos gyakorlati kiegészítést is igényel. Sok vállalat kerül olyan helyzetbe, ahol lehetőséget adnak az új eladók számára, hogy szakképzettségüket fejlesszék, ahol az eladó-tanulók megőrizhetik és javíthatják magatartásukat.

A személyes eladási technikák alkalmazásának folyamatában célszerű az eladási folyamat 6 fázisát elkülöníteni: [11]

- A nyitás,
- Szükséglet- és problémameghatározás,
- Bemutatás és szemléltetés,
- Az ellenvetések leküzdése,
- Tárgyalás,
- Az eladás lezárása.

Ezek a szakaszok nem feltétlenül ebben a sorrendben jelentkeznek, az ellenvetések szaporodhatnak a bemutatás, vagy a tárgyalás ideje alatt, vagy próbázást kísérhetnek meg a bemutatás valamely pontján, ha a vásárlói érdeklődés magas.

## 1. A nyitás

A kezdeti hatások elhomályosíthatják a későbbi érzékelést, ezért fontos mérlegelni azokat a lehetőséget, ahol kedvező kezdeti hatások határozhatók meg.

A vásárlók elvárják az eladóktól, hogy személyes megjelenésükben és magatartásukban az eladásnak megfelelők legyenek. Ápolatlan haj, foltos ruházat a bizalom hiányát alapozhatja meg. Továbbá, az eladó, aki nem fogadja el azt a tényt, hogy a vásárló egy elfoglalt ember, adott időben sok igénnyel, felbosszanthatja a vásárlót.

Az eladó indíthat egy mosollyal, kézfogással és azokban az esetekben, ahol kevésbé ismeri a vásárlót bemutatkozhat és a vállalatát is bemutathatja, amit képvisel. Az illemszabályok követhetők. Például megvárhatja a vásárlót, hogy jelezze, leülhet. Fontos a részletekre irányuló figyelem - például, ha valaki a bal kézben tartja az aktatáskáját, akkor a jobb kezét használja az eladó kézfogásra, elkerülve a kínos pillanatot, amikor az aktatáska jobbról balra kerülhet át, ezzel is meghosszabbítva üdvözléskor a kézfogást.

A nyitási észrevételek attól fogva fontosak, hogy meghatározzák az eladási tárgyalások nagy részét. Valójában, amíg ez a látogatás célja, addig üzleti kapcsolatban kell lenni, hogy bebizonyítsák a vásárlóknak, hogy ők nem csupán időt fecsérelnek az eladóra. Ahol a vásárló jólismert és ahol észrevételei alapján hajlandók általánosabb témáról beszélgetni, ott az eladó nyilvánvalóan követni fogja. Ez közeli kapcsolatot eredményez a vásárlóval, de az eladónak érzékelnie kell ottlétét és nem túlságosan eltéríteni a beszélgetést az üzlettől.

## 2. Szükséglet- és problémameghatározás

A legtöbb eladónak eladható termékválasztéka van. Egy autó-eladónak nagyon sokféle modellje van a gazdaságos autóktól kezdve a szuper luxus csúcsmoდეllekig. A számítógép-eladónak számos géprendszer van, ami kielégíti a szükségleteket és a különböző vevőforrásokat. A kerékpárkereskedőnek sok modellje van a vevő számára különböző gyárakból. A gyógyszereladó az orvosoknak különféle gyógyszereket javasolhat a betegségek elkerülésére. Minden esetben az eladók elsődleges feladata, hogy felmérjék vevőik problémáit és szükségleteit. Mielőtt az autó-eladó eladhatna egy autót ismernie kell a vevő anyagi körülményeit. Milyen méretű autót szeretne a vevő? Gazdaságos üzemeltetésűt, vagy nagy teljesítményűt keres? Tetőcsomagtartót, vagy hátsó csomagtartót szeretne? Milyen árskála

elfogadható a számára? Megszerezve az információkat, az eladó olyan helyzetbe kerül, hogy olyan modellt tud eladni, ami a legjobban kielégíti a vásárló igényeit. A számítógép-eladó felmérheti a vevő elvárásait, mielőtt egy megfelelő számítógépes rendszert javasolna. A kerékpár-eladó megérdeklődheti, kinek vásárolják a kerékpárt, milyen típust szeretnének, pld. BMX-et, vagy versenykerékpárt, milyen színűt szeretnének, mielőtt javaslatot tenne, melyik modell a megfelelő. A gyógyszereladó az orvosokkal együtt megbeszélheti azokat a problémákat, amelyek a betegápolás kapcsán merültek fel, például, ha egy kenőcs hatástalan volt, vagy káros utóhatást fedeztek fel. Ez alkalmat ad az eladónak megoldani olyan problémákat, amelyeket valamely terméke okozott.

Ez a “szükséglet-analízis” azt javasolja, hogy az eladó az eladási folyamat elején az úgynevezett kérdező-hallgató szerepét vegye fel. Annak ösztönzésére, hogy a vásárló elmondja problémáit és igényeit, az eladó “nyitott”, mint inkább “zárt” kérdésekkel járulhat hozzá. A “nyílt” kérdés általában több, mint egyszavas, vagy egymondatos választ igényel.

- Miért gondolja, hogy a számítógépes rendszer alkalmazhatatlan az üzletében?
- Mi miatt vásárolt XYZ fénymásolót?
- Miért nem felelt meg az ABC kenőcs elvárásainak?

A “zárt” kérdések a másik oldalon egyszavas vagy egymondatos választ eredményeznek. A puszta információ megszerzésére használatosak, de túlzott használatuk gátolja az összhangot és szaggatott, hiányos lesz a párbeszéd. Zárt kérdésekre példák a következők:

- Megmondaná a gyártmány nevét, amelyet általában használ?
- A vállalata 1000 cm<sup>3</sup>-s hajómotort gyárt?
- Mi a neve a vezető gépészmérnökének?

A gyakorlatban nagyon sokféle kérdést használnak az eladások megbeszélése alatt.

### 3. A bemutatás és szemléltetés

Ha már meghatározottak a vevő problémái és szükségletei, akkor a bemutatás és szemléltetés természetes következmény.

Először is egy kérdés, ami megfogalmazódik. Minek a bemutatása? Az előző részben az eladó alkalmassá vált, hogy kiválassza a vevő érdekeinek

legmegfelelőbb terméket a csoportból. Másodszor teljes mértékben megbeszélve a vevő szándékát, az eladó tudja milyen termékek előnyösek neki. Az adott termék rengeteg potenciális jelleggel rendelkezik, ami átruházható előny a vevőnek, de más-más vevőknek más-más előnyt jelent. Röviden, meghatározva a vásárló szükségleteit és problémáit, a bemutatás alkalmat nyújt az eladónak, hogy meggyőzze a vásárlót, megoldást tud adni számára.

A feladat megoldása felismerni, hogy a vásárlók az előnyöket vásárolják meg és csak annyira érdekeltek a termék jellegében, amennyire azokat az előnyöket nyújtják, amit elvárnak tőle. Az előnyök két szinten elemezhetők: azok az előnyök, amelyek különleges típusú termék vásárlásával nyerhetők és azok az előnyök, amelyek különleges szállító áruinak megvételével nyerhetők. Például egy automata mosógép eladónak mérlegelnie kell a dupla csappal felszerelt automata mosógép előnyeit éppúgy, mint a saját vállalata automata mosógépei nyújtotta előnyöket a versenytársakéval szemben. Az eladónak ez maximális rugalmasságot kínál a különböző eladási helyzeteknél.

Egy egyszerű módja a jellemvonások és előnyök összekapcsolásának a termékbemutató során, a következő összefüggő kifejezések használata:

- (I) ... ami azt jelenti, hogy...
- (II) ... aminek következtében ...
- (III) ... ami azt eredményezi önnek, hogy ...

Például egy ingatlanügynök mondhatja: A ház 4 kilométerre van a vállalatától (termékjelleg), ami azt jelenti, hogy 50 percen belül könnyen munkába ér (vásárlói előny).

A végső bemutató nem vezetheti félre az eladót, hogy azt higgye egyedül ő beszélhet. A kérdés jelentősége nem kötődik a problémameghatározás szakaszához. A kérdés, mint a bemutató része, két célt szolgál. Először is ellenőrzi, hogy az eladó megértette-e, hogy a vevő milyen előnyöket keres. Az előny kifejtése után szóban megkérdezi a vásárlót: "Ez az, amit keresett? Másodszor, a kérdés bebizonyíthatja, hogy a vásárló megértette, mi az, amit az eladó mondott. A megértés útjában főként a szakzsargon használata áll, ami a vásárlók számára érthetetlen. Ahol a bemutató szükségszerűen bonyolult és hosszú, ott általában ajánlatos az eladónak különböző pontoknál szünetet tartani és megkérdezni, van-e kérdés. Ez lehetőséget ad a vásárlónak megérdeklődni bármit, ami számára nem teljesen világos. A kérdezési folyamat lehetővé teszi, hogy az eladó lassítsa a sebességet és a vele szembenállók igényeihez igazítsa a bemutatót. A vásárlónak különböző a háttere, a szaktudása és az intelligenciaszintje. A kérdés lehetővé teszi, hogy sokkal hatékonyabban



kommunikáljon az eladó, mert beszerzi a szükséges információkat, hogy hogyan módosítsa a bemutatót a különböző vásárlóknak.

Sok eladási helyzet kockázatot jelent a vásárlónak. Függetlenül attól, hogy az eladó milyen előnyöket mutat be, a vásárló vonakodhat az adott kínálatból választani, vagy az adott modellt választani, mert ez a döntés növelheti az előre nem látható problémákat - a szállítás bizonytalan lehet, vagy az új modell megbízhatatlan. Ezekről nem teljesen szerezhető bizonyosság az eladótól. A kockázat a rejtett oka sok kudarcba fulladt eladásnak. Az eladó pontosan meghatározza a vásárló szükségleteit és ezekhez az elvárásokhoz igazítja a termék előnyeit, a vevő nem tanúsít nagy ellenállást, de néha nem vásárol. A valódi indok, hogy biztonságosan játszik, ragaszkodva az adott kínálatához, vagy modellhez, úgy hogy csökkentse a problémák adta kockázatot.

Nos, akkor hogyan csökkentheti az eladó a kockázatot? Négyféle megoldás lehetséges:

#### *a) Referencia eladás*

A referencia eladás az elégedett vásárlók használatát jelenti, bizonyítva az eladó termékének hatását a vevőre. Az előkészületi szakaszban terméktípusonként rendezve leírható az elégedett vásárlók listájára. Az elégedett vásárlók levelei megőrizhetők és felhasználhatók a termékmutató során a bizalom megnyerésére. Ez a technika nagy hatással lehet az eladásra, a pusztá érdeklődéstől odáig mozdíthatja, hogy meggyőződjön, ez az a termék, ami problémáját megoldja.

#### *b) Szemléltetés*

A szemléltetések szintén kockázatsökkentők, mert a termék előnyeit bizonyítják. A bemutatót, még a legegyszerűbb termékét is, ajánlatos két szakaszra osztani: az első szakasz a fő tulajdonságok és előnyök bemutatását tartalmazza és a termék működésének magyarázatát. A második szakasz magát a szemléltetést vonja maga után. Ezt az eladó vezetheti. A kétszintű megközelítés oka, hogy a szemléltetést nézőknek nagyon nehéz megérteni azokat a példákat, hogy hogyan működik a termék, mialatt nézik, hogyan működik. Ez amiatt van, hogy a nézők hagyják magukat sodortani. Az eladó hangja vetekedhet a vásárló figyelmével a berendezés hang- és fényjelzései közben.

Ha egyszer a berendezés működik, a vásárlók maguk szeretnék kipróbálni az eladó utasításai mellett. Ha jó berendezést választottak - ami kielégíti a vásárló igényeit - és megbízhatóan működik, a szemléltetés sokkal közelebb hozza a vásárlókat a vásárláshoz.

#### *c) Szavatosság*

A termék megbízhatóságának garanciája tovább építheti az eladó jogait, míg az eladási szolgáltatás után a szállítás gyengesége csökkentheti az árakat. Ez nem az eladó megítélésének, hanem a vállalat politikájának problémája.

#### *d) Próbarendelés*

A kockázatcsökkentés utolsó lehetősége az eladó számára a próbarendelések bevezetése. Bár ezek nem gazdaságosak a vállalatnak és rövidtávon az eladó elvárásainak sem felelnek meg, amikor újvásárlókkal áll szemben. A vásárlók, akik szokás szerint egy kínálótól vásárolnak rájöhetnek, hogy a váltás garancia nélküli kockázatot tartalmaz. Egy új kínáló számára a zsákutcából való kijutás egyetlen lehetőségének az tűnik, hogy olyan képet mutasson vállalatáról, hogy képes azonnal jó minőségű termékekkel ellátni. A biztonság hosszú távon magasabb százaléku választáshoz vezet.

### **4. Az ellenvetések leküzdése**

Az ellenvetéseket az eladók mindig kétségbeeséssel szemlélik. Sok kétely csupán a vásárló érdeklődésének megnyilvánulása. Amit a vásárló kér, az csupán további információ, mert érdekli, amit az eladó mond. A probléma az, hogy még nincs meggyőzve. A kérdések kiemelik azokat a pontokat, amelyek fontosak a vásárlónak. Az eladó feladata olyan módot találni, ami nem haragítja magára a vásárlót és még meggyőző is. Az emberi létből fakad, hogy a vita, amit a nyilvánvaló dolgok sora eredményez, nem mindig arat sikert. A kételyek leküzdésének hatásos megközelítése két területet ölel fel: felkészülést meggyőző válaszokkal és olyan technikák kifejlesztését, ami megoldja a nehézségeket úgy, hogy kielégíti az elvárásokat anélkül, hogy a vevő elveszítené a fejét.

#### *a) Hallgass és ne vágj közbe!*

Tapasztalt eladók tudják, hogy az a benyomás, amit az eladónak az olyan vevő ad, aki közbevág a folyamatba, 3 dolgot jelenthet:

- az ellenvetés nyilvánvalóan rossz,

- triviális,
- nem érdemes vesztegetni az eladónak a saját idejét, ha a vevő befejezi.

A közbevetés rontja az összhangot, ami a cél lenne és félreértheti az ellenvetés mögött rejlő tartalmat. A helyes megközelítés divatosan, figyelmesen és tisztelettudóan hallgatni. A vevő méltányolni fogja azt a tényt, hogy az eladó komolyan veszi a problémát és az eladó győzhet azzal, hogy teljesen megérti a probléma lényegét.

#### *b) Egyetértés és ellenkezés*

Ez a megközelítés azt az összefüggést tartalmazza, amit az eladó a vevőnek mutat. Az eladó először egyetért, hogy amit a vevő mond az érzékelhető és elfogadható, mielőtt kifejtene másirányú nézetét. A problémát kívülről szemlélik, ezért ez a módszer inkább megegyezéshez, mint konfliktushoz vezet. Ezt a típust gyakran “igen, ... de” technikának nevezik. Az “igen” egyetértést tartalmaz, míg a “de” vele szemben ellentmondást. Nem is szükséges ezeket a szavakat használni. Valójában néhány eladási helyzetben a vevő használatukra kényszeríti az eladót.

#### *c) A nyílt megtagadás*

Ezt a kérdést nagyon óvatosan kell kezelni, amíg megvan az a veszély, hogy pontosan olyan ellentmondás várható, amit az eladónak ajánlatos elkerülni.

#### *d) Rákérdezés a problémára*

Néha egy kiemelt akadály olyan általános, amilyen nehéz megbirkózni vele. Ilyenkor az eladó megkérdezheti a kételkedés okát, hogy meghatározhassa a speciális esedékes problémát. Néha, ennek következményeként egy nagy akadály lecsökkenthető olyanra, amivel könnyű megbirkózni. A megkérdezés másik előnye ebben a próbálkozásban, hogy az akadály pontos okát megmagyarázva a vásárló maga jöhet rá, hogy ez valójában egészen egyértelmű.

#### *e) A probléma megelőzése*

Ezzel az eljárással az eladó nemcsak mérlegeli az ellenvetéseket és megteremti az ellenállást, de valójában kiemeli a problémát magát a termékbemutató során. Két előnye van ennek. Először is, a probléma időzítését az eladó

befolyásolhatja. Lehet tervezett, így a legmegfelelőbb időben felvetve hatásosan leküzdhető. Másodsor, amíg az eladó vetette fel, a vásárló nem annak a helyében van, aki felvetette és úgy érzi meg kell védenie.

Ennek az eljárásnak az a veszélye mégis, hogy az eladó olyan problémát emelhet ki, amire a vásárló nem is gondol. Gyakran akkor használatos, amikor az eladó időről időre felmerülő problémával áll szemben.

*f) Az ellenvetések próbázására fordítása*

Próbázásnak nevezzük azt, ahol az eladó megkísérli befejezni az eladást anélkül, hogy károsan befolyásolná az eladási folyamat folytatásának lehetőségét. Az eladó lehetősége, hogy az ellenvetéseket próbálkozásra fordítsa a tökéletes időzítéstől és a felelősségteljes döntéstől függ. Általában akkor kísérli meg, amikor az eladási folyamat sikertelen és az eladó úgy dönt, hogy csak egy feladat marad. Az ellenvetésekkel való küzdelem során az eladónak nem szabad elfelejtenie, hogy a heves viták nem járnak eredménnyel, a vevők barátaiktól vásárolnak, nem az ellenségeiktől.

*g) Rejtett akadályok*

Nem minden lehetőség jelent akadályt. Sokan inkább nem mondanak semmit, mert egy ellenvetés felvetése sérelmet okozhat, vagy elnyújthatja az eladást. Az ilyen emberek azt hihetik, hogy baráti szinten maradva az eladóval és a beszélgetés végén kinyilvánítva, hogy újragondolják a javaslatot - a legjobb taktika egy "nem-vásárlási szituációban". A korrekt eladó a rejtett ellenvetésekre válaszolva rákérdez egy kísérletben, hogy felfedje eredetüket. Ha az eladó azt gondolja, hogy egy vásárló nem akarja kinyilvánítani a valódi gondokat, akkor ilyen kérdések tehetők fel:

- Van valami, amiben nem teljesen biztos?
- Mi jár a gondolataiban?
- Mivel győzhetném meg?

A rejtett problémák felfedése a sikeres eladás szempontjából döntő, mert, hogy meggyőzzünk valakit fontos tudni, miről kell meggyőzni. Mégis rossz beszédkésztségű vásárlókkal nehezen mehet. Végző segítségként az eladónak egy "másik próbálkozás" szükségeltetik, egy kivezető utat javasolni, ami úgy gondolja a probléma okozója.

## 5. Tárgyalás

Néhány eladási helyzetben az eladó vagy az eladócsoporthoz tartozók kezében van a megítélés lehetősége, az eladási idő figyelembevételével. A tárgyalás ezért egy eladási folyamatra nyithat. Az eladók megbeszélhetik az árat, a hitel-lejáratot, a szállítási időt, a becserélt áru beszámított értékét és a kereskedelmi ügyletek más vonatkozásait. Felmérhetők a vásárlók igényei, a konkurencia, amivel a kínálók szembekerülnek.

### *a) Indíts magasról, de maradj valóságghű*

Sok oka van annak, hogy a nyitási szintet magasra tegyék. Először is a vásárló egyetértése. Másodszor helyet ad a tárgyalásnak. A vásárlónál a vásárló engedményeket várhat el, különösen ismétlődő vásárlások esetén. Ez a helyzet az autópiacon gyakori. Ritka, hogy az eladó ne csökkentené az autó meghatározott árát egy készpénzzel fizetőnek. A hogyan tovább döntés egy lehatárolt faktor, amit a vásárló valóságos elvárásain belül kell tartani, másként az első alkalommal nem fog beszélni az eladóval.

### *b) Kísérlet engedményért engedményt vásárolni*

Néha engedményt szükséges tenni az eladás biztosítására. Ha az eladónak olyan hatása van, hogy jobban megfelel a vevő elvárásainak, mint a konkurencia, akkor az eladó is előnyöket vásárolhat a vevőtől. Például: “Ha úgy dönt, hogy megszervezi az áruk elszállítását, akkor az eladási árból 10 százalékot engedek”.

Ez egy hasznos eszköz a tárgyalási intézkedések között, előmozdítja az egységet. A felkészülési szinten ez érzékelhető, megbecsülhető a lehetséges engedmény a költségek és árak esetén nemcsak az eladónak, de a vásárlónak is. A fenti példában az eladó szállítási költségei magasabbak lennének, mint az elhozatal költsége a vásárlónak. A javaslat tiszta hatása az, hogy az eladó előnyt ajánl fel a vásárlónak, hogy kevesebb költséget okozzon ezzel magának.

### *c) A vásárlók tárgyalási technikái*

A vásárlóknak is rengeteg technikájuk van, amit a tárgyalásokban hasznosítanak. Az eladónak tudatában kellene lenniük annak a lehetőségével, hogy hatásuk néha megsemmisítő lehet.

Ha a vevőnek számos választási lehetősége van, amelyek mind olyan előnyöket nyújtanak, mint az eladó terméke, akkor az eladónak el kellene fogadnia. Ha az eladó terméke tisztább előnyöket nyújt, mint a konkurencia, akkor az eladó ellenállhat a kihívásnak.

“Nem igényelhetjük, hogy elvárásaink áraikkal találkozzanak, de a tényleges kifizetés a jövőbeli vásárlásokon megtérül.” Ez eredeti állapot lehet - valójában az eladó saját ellenvetésével találja magát szemben a vevő üzletében. Másrészt ez egy vitát indító mondat, ami arra irányul, hogy kihúzza az eladóból a maximum árengedményt.

Az utolsó technika “Noé bárkája” néven ismeretes, - valószínűleg olyan régikeletű. A vevő a papírokra mutatva ujjával azt mondja: “Az árakat jobban át kell gondolni. Árjegyzékeim vannak a versenytársaitól, amelyek sokkal alacsonyabbak” Az eladó válasza önbizalmától függ. Elfogadhatja a kihívást, és kérheti, hogy megnézhesse az árjegyzést, kezdeményezhet azzal, hogy elfogadja, a vásárló csak igazolni akarja árait, vagy a múltbeli sikerektől eltelve mondhatja: “Akkor azt tanácsolom, fogadja el az egyiket azok közül.”

## **6. Az eladás lezárása**

A jártasság és a technikák alkalmazása önmagában nem eredményeznek egységesen eladási sikereket. Egy végső alkotóelem szükséges a mix kiegészítésére - ez képesség az eladás lezárására.

Néhány eladó úgy gondolja, hogy egy eredményes bemutató következtében a vásárló kérni fogja a terméket anélkül, hogy az eladó önmaga lezárná az eladást. Néha ez történik, de inkább általánosabb, hogy az eladónak szükséges kezdeményezni. Ez amiatt van, mert mindegy, milyen jól határozta meg az eladó a vásárló szükségleteit, igazította a termék előnyeit azokhoz és küzdötte le az akadályokat, kétely maradhat a vásárló fejében. Ez a kételkedés a döntés halogatásában nyilvánul meg. Nem lenne jobb átgondolni a dolgokat? Nem lenne helyes megnézni, mit kínál XYZ versenytárs? A pusztán valóság az, hogy ha a vevő a következő napig nem vásárol, akkor valószínűleg a versenytárustól fog. Míg az eladó jelen van, előnye van a versenytársakkal szemben, így az eladó feladatához tartozik lezárni az eladást.

Miért vonakodik akkor mégis néhány eladó a lezárástól? A probléma oka az, hogy az emberek zöme fél a visszautasítástól. Az eladás lezárásánál meg kell kérni a vásárlót, mondjon igent vagy nemet. Néha ez “nem” lesz és az eladót visszautasították. A zárás elkerülése nem eredményez további eladást, de a

visszautasítás kevésbé nyilvánvaló. A legfontosabb, amit meg kell ragadni, hogy ne féljünk a zárástól, elfogadva a tényt, hogy néhány vevő biztosan negatívan fog reagálni.

Időzíteni kell a fő döntést. Az általános szabály, hogy akkor kell megkísérelni a zárást, amikor a vevő fokozott érdeklődést mutat, vagy tiszta szándékot, hogy megvásárolja a terméket. Szokatlan, hogy a vásárlási szándék az értékesítési bemutató egész folyamán nőjön, sokkal inkább nő és csökken a szemléltetés előrehaladtával. A valódi szituáció a csúcsok és a völgyek sorozatában tükröződik. Egy példán keresztül ez megmagyarázható. Amikor az eladó olyan kulcs előnyről beszél, amely pontosan megfelel a vásárló szükségleteinek a vásárlási szándék élesen nő. A vásárló akkor talán felvet egy problémát, ami csökkenti a szintet, vagy talán kétségek támadnak a vevő fejében és a termékkel kapcsolatos igények jogosak, akkor ez a vásárlói szándék csökkentéséhez vezet, amit csak növekedés követhet, ha a vevő túljutott az akadályokon, vagy megbizonyosodott igénye jogosságáról.

Elméletben az eladó csúcson tehet kísérletet a zárásra. Gyakorlatilag mérlegelni kell, mikor nehézkes a zárás. A vevő közömbösséget színlelhet, vagy az eladási megbeszélés folyamán több csúcs is várható. Milyen csúcst kellene tehát a záráshoz választani? A válasz részben a gyakorlatban rejlik. Gyakorlott eladó ösztönösen tudja, hogy a szándékok mikor kezdődnek a záráshoz. Eljön az az idő az eladási tárgyalás folyamán, amikor az eladó az összes termékelőnyt megvitatja és a vevő összes kérdését megválaszolta. Világos, ez a döntés ideje, a vevő lelkes, de habozó. Számos zárási technika van, amit az eladó alkalmazhat.

*a) Egyszerűen kérj megbízást!*

A legegyszerűbb technika egyenesen rákérdez a megbízásra:

- Eltehetek egyet?
- Meg szeretné venni?
- Akarja?

A kulcs e technika használatához, hogy miután megbízást kértél maradj csöndben. Az eladó egy zárt kérdést kérdezett, igen, vagy nem választ várva. Hogy hatásosan megtörjük a csendet, engedjük le a vevőt a horogról. Elfelejtí első kérdését és az eladó későbbi mondatára fog reagálni.

*b) Összegezz, és azután kérj megbízást!*

Ez a technika lehetővé teszi az eladó számára, hogy emlékeztesse a vevőt megegyezésük fő pontjaira és hogy ezzel jelezze, eljön a döntés pillanata, és a vásárlás a folyamat természetes eredménye.

*c) Az engedményszárás*

Ez egy engedményadást foglal magába, ami végső lökésként alkalmazható a megegyezés irányában: Például: “Ha most feladja a megrendelést, extra 2 és fél %-os leértékelést adok!”

*d) Alternatív zárás*

Ez a zárási technika feltételezi, hogy a vásárló vásárolni szándékozik, de ingadozik a döntések között, hogy pld. a szín piros, vagy kék legyen, a szállítás kedden, vagy pénteken történjen, a fizetés készpénzre, vagy hitelre... stb. Ilyen körülmények között az eladó 2 alternatívát javasol, bármelyikbe való beleegyezés az eladás lezárását jelenti.

*e) Az ellenvetések lezárása*

Ez a zárási technika egy ellenvetést tartalmaz, ami vásárlásra ösztönöz. Ha az eladó meg van győződve, hogy az ellenvetés a vásárlás fő mutatója, akkor választ nyerhet a vevőtől pld. a következőket mondva: “Ha meg tudom győzni, hogy ez a modell a leggazdaságosabb osztályán belül, akkor megveszi?” Egy pozitív válasz a vevőtől, és az ellenvetés statisztikai összehasonlítása, az eladó által hatásosan lezárja az eladást.

*f) Hatékony megegyezés*

Néhány helyzetben nem megfelelő megkísérelni az eladás zárását. Sok ipari terméknek hosszú az eladási ciklusa és az eladó, aki megkísérli a kezdeti találkozásoknál lezárni az eladást bosszúságot okozhat. Gyógyszerészeti termékek eladásának pld. az eladók nem lezárást kísérelnek meg, hanem helyette “hatékony megegyezést” próbálnak véghezvinni, amiben az eladó, vagy a doktor a következő találkozás előtt még lépéseket tesznek. Ez a technika elősegíti a doktor és eladó kapcsolatának hatását a fejlesztésre és folytatásra.

Az eladó hasznos tulajdonsága a kitartás. Nagymértékű pénzt-igénylő döntést hozni nem könnyű. A legtöbb eladási helyzetben egyetlen termék sem jobb



versenytársainál értékelési szempontból. Ez azt jelenti, hogy az eladó az összes terméknek megadja a siker lehetőségét. A végső döntés annak jár, aki a legkitartóbb abban a próbálkozásban, hogy meggyőzze a vevőt, hogy a termék megfelel szükségleteinek. A gyermekek pontosan tudják, hogy ha kezdettől fogva mondogatják azt amit akarnak, a másodszori, vagy harmadszori kérés valószínűleg sikeres lesz. A kulcs annak ismerete, hogy hol van az a határ, mielőtt még a kintartás bosszúságot szül.

Ha egyszer az eladásban megegyeztek, akkor az eladó két szabályt követhet. Először is soha nem szabad az érzelmeivel játszani. Nem lényeges, milyen fontos az eladás és mennyire örömittasan érez az eladó, attól még higgadt maradhat. Számos lehetőség van a későbbi jó hangulatra. Másodszor olyan gyorsan végezhet, amilyen gyorsan csak lehetséges. Amennyire közel áll a döntéshez, olyan nagy a lehetősége annak, hogy a vevő megváltoztatja döntését és visszavonja a rendelést.

### **10.3. Javaslatok az eladástechnika javításához**

#### **1. Hatékony demonstráció**

A demonstráció a tárgyalások központi eleme, és az előzetes érvelést kell a gyakorlatban bizonyítani. A demonstráció sokrétű szellemi folyamat, amely keretében három tevékenységet kell gyakran egyszerre folytatni, például mutatni, beszélni és megfigyelni. A jó demonstráció előfeltétele a koncentráció és a mozgékonyág. Az értékesítők azonban gyakran figyelmen kívül hagynak fontos momentumokat.

Például az értékesítő gyakran túl sokat beszél egy árurol, ahelyett, hogy minél hamarabb megmutatná. Mutatni arany, beszélni ezüst. A közmondás szerint egy pillantás többet mond, mint ezer szó. Az áru megmutatása tehát hatékonyabbá teszi az értékesítési tárgyalásokat.

Vizsgálatok azt mutatták, hogy az értékesítés során megmutatott áru hatszor nagyobb meggyőzőerővel bír, mint például a prospektusok. Ezért egy jó demonstráció jelentőségét a vásári értékesítés során nem lehet eléggé nagyra becsülni.

A szemléltető eszközök használata az érdeklődést 40 %-kal növeli, a megértést 25 %-kal megkönnyíti, a tanulási időt 25 %-kal csökkenti, a befogadóképességet 35 %-kal növeli, az emlékezőképességet 35 %-kal javítja.  
[10]

### **23 javaslat az eladástechnika javításához:**

1. Az olyan termékek körében, ahol a demonstráció szükséges, a kiegészítő termékeket is mindig tartsa kéznél. Ezek közé tartoznak például intatóspapír a töltőtollhoz, festékkazetta a nyomtatóhoz, hosszabbítókábel stb.
2. A demonstrációnak nem szabad túlzottan a technikai oldalra vagy a termék minőségi alkalmasságára koncentrálnia, hanem mindig a gazdaságossági, a praktikus, vagy az esztétikai szempontokat kell hangsúlyozni. Az olyan utalások, mint: “ez egy vezető termék, a legjobb minőség, ez egy csúcstermék” csak felmagasztalásnak hatnak, de a hallgató nem tekinti bizonyítottnak. Emiatt érveket kell felhoznunk és a demonstráció segítségével kell állításainkat igazolnunk.
3. Az egész demonstráció alatt ügyeljünk a rendre, figyeljünk, ne engedjük, hogy összevisszaság keletkezzen, amely akadályozza az ügyfél választását.
4. Az ügyfelet úgy helyezzük el, hogy a mozdulataink ne akadályozzák a megfigyelésében. A komplikált kézmozdulatokat ne tükörképpen mutassuk, ne az ügyféllel szemben álljunk, hanem mellette.
5. A jó testtartásról, a barátságról és a türelemről ne feledkezzen meg. Ne legyen komolykodó az arca. Ügyeljen arra, hogy keze ápoltság legyen.
6. Világosan mondja meg, hogy mit fog mutatni, és melyik felhasználási lehetőséget kell szem előtt tartani.
7. Beszéd közben tartson szünetet, ne beszéljen túl sokat (az ügyfélnek az újdonságokat meg kell emésztetnie, esetleg kérdései is vannak).
8. Ne legyen túl gyors a demonstráció során, az egyes fázisokat világosan határolja el egymástól.
9. A kulcspontokat emelje ki, és indokolja meg, miért kell ezeket pontosan követni.
10. Bonyolult, összetett terméket ne virtuóz módon demonstráljon, mert ez kisebbrendűségi érzést kelthet az ügyfélben, és később gátlásai lehetnek a tárgy kézbevételeénél.
11. Átgondolt, biztos mozdulatokkal dolgozzon. A gondos kezelés értékesnek láttatja a terméket, megerősíti az értékét és/vagy az előnyös oldalait.
12. Ne használjon olyan szakkifejezéseket, amelyeket az ügyfél esetleg nem ért meg, vagy ha mégis használja ezeket, legalább futólag magyarázza el őket.
13. Olyan példákat és összehasonlításokat használjon, amelyek megfelelnek a vevő tapasztalatainak, a saját tapasztalatait is felhasználhatja támogatásként.
14. Próbálja megtalálni az ügyfél problémáit és a magyarázatokat ennek megfelelően alakítsa ki (célzott értékesítés!).

15. Az ápolási teendőkkel, a karbantartással, a csere- és kombinációs lehetőségekkel ne foglalkozzon hosszan, ezekről a szállítás után kell tájékoztatást adni.
16. Esetenként használja humorát.
17. Aktivizálja ügyfeleit kérdéseivel és tetteivel. Hagyja gyakorolni az ügyfelet, amíg megtanulja kezelni a terméket.
18. A hosszantartó demonstrációkat bontsa részekre, minden egyes alkalommal ösztönözze tevékenységre az ügyfeleket. Ne folytassa, amíg nem ért mindenki mindent.
19. Sose kérdezze: “Érti?” “Felfogta?”, “Rájött?”, mert rendszerint igennel válaszol ezekre az ügyfél, még akkor is, ha semmit sem ért. Ártalmatlanul úgy kell feltenni a kérdéseinket, hogy bizonyítania kelljen, mit értett meg. Még jobb, ha megkérjük, csináljon utánunk bizonyos mozdulatokat és így bizonyítsa tudását (ne parancsoljunk, hanem barátságosan kérjük meg például: “Nem csinálná meg ezt Ön is, hogy láthassam, jól megmutattam/elmagyaráztam-e a teendőket?”).
20. Dicsérje meg az ügyfelet, még akkor is, ha csak nagyjából csinálta jól. A kijavítást óvatosan fogalmazza meg. Például: “Látom ezt nem magyaráztam még meg eléggé, megmutatom még egyszer?”
21. Választási lehetőségek esetén segítse az ügyfél döntéseit az előnyök kiemelésével.
22. Kerülje a következő fordulatokat: “De hiszen ez világos”, “Nem érti?”, “Nem, így nem szabad!”, “Mit csinál ott?”, “Állj, ez így rossz!”, “Ezt így nem csinálhatja!”, “De éppen most mutattam ezt olyan jól be!”, “Ezt még a hülyék is megértik!”.
23. Az ügyfél hibáját először mindig önmagában keresse, csak így tud helyesen fogalmazni, ha korrigálni kell valamit.

Megjegyzés: A demonstrációt ne keverje össze az oktatással. Az oktatás nagyon költséges és általában a megvásárolt eszközök, vagy gépek leszállítása után történik. A kiállításon és vásáron ajánlatos a jó előadásra koncentrálni. A sikeres demonstráció felteszi a koronát az értékesítési tárgyalásra, az oktatás pedig egy fontos értékesítés utáni szolgáltatás!

## 2. JavaslatoK több emberrel való tárgyaláshoz

### a) Alapvető tudnivalók

Ellentétben két ember kiküldetésével (ahol ugyanazon vállalat két munkatársa keres fel egy ügyfelet) előállhat a fordított helyzet is, azaz a tárgyalás során partnerünk munkatársainak egy csoportjával állunk szemben.

Tapasztalat szerint egy ilyen tárgyalás nagyobb kihívást jelent, mert:

- nehezebb egyszerre több partnerre figyelni,
- adott annak veszélye, hogy egyeseket egyoldalúan kezelünk,
- egy tisztázatlan helyzet félreértésekhez és össze-visszasághoz vezet,
- egyes partnerek másokat befolyásolhatnak, vagy akarhatnak befolyásolni,
- többfajta gondolat merül fel, ezzel fennáll annak a veszélye, hogy terjengőssé válik a tárgyalás,
- több kifogás és ellenvetés gyülemlik fel, mintha ketten tárgyalnának,
- a párbeszéd nehezebb éppúgy, mint ahogy a vita irányítása is,
- a saját partnerükkel (kísérő) való összejátszás szintén nehezebbé válik,
- a tárgyalópartnerek túlsúlya a másik oldalon kedvezőtlen erőviszonyokat szül,
- a partner mérvadóságának megítélése nem mindig könnyű.

*b) Szívleljük meg ezért a következő ajánlatokat:*

### **A tárgyalás előkészítése**

- Tisztázzuk előre, hogy mely tárgyalópartnerekkel fogunk találkozni (esetenként erről telefonon bizonyosodjunk meg).
- A tárgyalás előtt alaposan határozzuk meg a megbeszélendő problémákat és előtörténetüket.
- Kísérőinkkel beszéljük meg a szereposztást, a tárgyalás felépítését, az érvelést, a várható ellenérveket, ezek elhárítását, különleges, a tárgyalás során adódó nehézségeket, a beszélgetés megnyitását, egy lehetséges kompromisszum határait.
- Készítsük elő a dokumentumokat, hivatkozási anyagokat, demonstrációs segédeszközöket, modelleket, filmeket, videót, diákat, esetleg ajándék reklámtárgyakat.
- Lehetőség szerint tanulmányozzuk az előzetes levelezést, szerződéseket, szakvéleményeket.
- Vigyünk magunkkal (ha rendelkezésre áll) szakirodalmat.
- Tűzzük ki a tárgyalás célját.
- Állítsuk össze a kérdések listáját.
- Pontosítsuk az adandó információkat.
- Tisztázzuk a tárgyalás tervét (és vigyünk magunkkal a tárgyalóasztalhoz).

## Kivitelezés

- Üdvözlünk mindenkit külön-külön.
- Egyeztessük a napirendet a tárgyalást másik oldalról vezető illetékes személlyel.
- Amennyire lehetséges, úgy foglaljunk helyet, hogy partnerünk mellettünk üljön, mindenki más pedig benne legyen a látómezőnkben.
- A tárgyalópartnerek nevét és funkcióját kérdezzük meg, áttekinthetően jegyezzük fel.
- Közljük saját beosztásunkat.
- Határozzuk meg a kiinduló állapotot.
- Határozzuk meg a fő- és mellékproblémákat.
- Tegyük javaslatot a tárgyalás lefolytatását illetően.
- Törekedjünk a párbeszédre, lehetőleg mindenkire szóljunk.
- Ahol lehet, alkalmazzunk szemléltető eszközöket (vázlatok, tervek stb.).
- Ne kijelentéseket tegyünk, hanem kézzelfogható érveket használjunk.
- Saját társunkat ne veszítsük szem elől.
- Az ügyfeleket állandóan figyeljük.
- Mozdósítsuk a másik oldalt.
- Őrizzük meg rugalmasságunkat, ha kifogások merülnek fel.
- A fontos tényeket, vagy megjegyzéseket jegyezzük fel, javasoljuk a jegyzőkönyvbe foglalást.
- Eltérő vélemények esetén törekedjünk kompromisszumra.
- Zárásként ne maradjon el az összegzésünk, vagy engedjük a partnereket összegezni (eközben vizsgáljuk meg, hogy egyezik-e minden a saját feljegyzéseinkkel).
- Köszönjük meg az alkotó együttműködést, búcsúzzunk el.

Ha a szó az üzletre terelődik, úgy a mi részünkről automatikusan az üzletember vegye fel a beszélgetés fonalát, ne a technikus (aki esetleg szintén ott van). Ha ezzel szemben a tárgyalás során technikai vonatkozású dolgokról esik szó, akkor a technikus legyen a szóvivő.

Ha túl sok engedményt kérnének tárgyalópartnereink, úgy maradjunk annyiban, hogy a kérdésben magasabb döntési szint az illetékes (ne hagyjuk a dolgot tovább erőltetni). Érveinket azonnal a másik fél szemszögéből fogalmazzuk meg ahelyett, hogy saját szemszögünkben érvelnénk.

### 3. Tabuk a tárgyalás során

Az üzleti tárgyalásoknak megvannak a maguk törvényszerűségei, technikájuk és pszichológiájuk, melyek meghatározzák, hogyan illik viselkedni és kifejezni mondanivalónkat. Vannak azonban olyan dolgok, úgynevezett tabuk a tárgyalások során, amiket nem szabad(na) szóba hozni és olyan cselekedetek, melyeket nem szabad megtenni.

#### Tabuk

- Politikai témák, melyek tárgyalása során az ember gyorsan nekitüzesedik és könnyen ellentmondásos véleményekbe keveredhet,
- vallás, vallási felfogások, amik szintén provokálóak lehetnek (ellentétes világnézet, más vallásúak érzelmeibe való belegázolás),
- lekicsinylő megjegyzések versenytársainkra, távollévő személyek kibeszélése, vagy rágalmozása,
- saját vállalatunk, munkatársak, főnökök, vagy más ügyfelek szidalmazása (akik például a leszállított árut rosszul helyezik üzembe, vagy rosszul tartják karban azt),
- példálózás ügyfelünk versenytársával, miszerint ügyfelünknek is hozzá hasonlóan kellene viselkednie,
- ügyfelünk fizetőképességének megkérdőjelezése,
- ügyfelünk meggyanúsítása, hogy nem korrektül viselkedik,
- az ügyfél munkatársainak befektetése, hozzáértésük kétségbe vonása,
- szemrehányást tenni az ügyfélnek az együttműködési készség hiánya miatt,
- ügyfelünket más ügyfelekről kikérdezni, ha nem elég megalapozott a kapcsolat (ez érvényes a többi szállítóról való érdeklődésre is),
- túlzott elvárások (például a leszállított gépeket használhatjuk referenciaként, de nem akadályozhatjuk meg a termelést hosszan és gyakran),
- önként nyújtott szolgáltatásra hivatkozva további megbízások kicsikarása,
- olyan ügyfelek ajánlásainak idézése, akik már nem teljesen elégedettek a céggel,
- olyan ügyfelek megvesztegetése ajándékokkal, akik valószínűleg szerződéses kötelezettségben állnak ügyfelünkkel,
- hosszas fecsegés, mikor partnerünket szorítja az idő. [10]



## **11. fejezet**

### **A személyes értékesítés folyamata**

A személyes értékesítés problematikáját, folyamatát Ivan Somlo: Eladás felsőfokon című könyve [25] gondolatmenetét követve mutatjuk be.

#### **11.1. Az eladói foglalkozás**

##### **1. Eladni annyit tesz, mint meggyőzni**

Tudatosan, vagy önkéntelenül minden ember alkalmazza az eladástechnikát a bölcsőtől a sírig. Társadalmunkban gyakran játszanak vezető szerepet azok az emberek, akik olyan képességeket fejlesztettek ki magukban, amellyel mások cselekedeteit befolyásolni képesek. Eladók vagyunk magánéletünkben, de eladjuk magunkat főnökünknek, munkatársainknak és beosztottjainknak is.

##### **2. Eladni annyit tesz, mint problémát megoldani.**

A vevőre irányuló eladástechnika kiindulópontja nem maga az áru, vagy szolgáltatás, hanem a vevő valamilyen problémájának, szükségletének, kívánságának megoldása.

Az eladó ehhez:

- élővé teszi, dramatizálja a problémát, majd
- bemutatja, hogyan oldható meg a probléma, hogyan elégíthető ki a szükséglet az általa kínált áruk/szolgáltatások révén.

Például: a csomagolási probléma jelenlegi és jövőbeni megoldása műanyag termékek felhasználásával.

##### **3. Az eladói foglalkozás társadalmilag hasznos**

Sokan úgy gondolják, hogy csak a gyártás az egyetlen hasznos tevékenység, s az eladás, elosztás felesleges dolgok.

Mindkettő ugyanolyan fontos, hisz minden gazdasági tevékenység célja a fogyasztás. A termelő fő problémája általában termékeinek a vevők igényeihez való igazítása és eladása. Az eladónak kell meggyőznie a vevőt az új termékek hasznosságáról.



#### 4. Az eladói foglalkozás szabad

- de az eladónak felelőseteljesen kell dolgoznia,
- a szabadság serkentő tényező, mely teret ad az innovációnak.

#### 5. Az eladói foglalkozás személyes elégedettséget ad

Minden eladói munka új és más: új problémák merülnek fel, melyeket meg kell oldani. Az eladó egyéniség lehet, szabadon használhatja fel intelligenciáját, energiáját és tehetségét.

#### 6. A szükséges eladói tulajdonságok:

- nyíltszívűség/emberszeretet/jókedv/energikusság
- önuralom/beszédmód/egyetértés/egyensúly,
- lelkesedés/hit: vállalatban, eladási célban (áru), saját magában,
- energia és kitartás,
- megbízhatóság és becsületesség.

#### 7. Az eladói foglalkozás saját munkatervezést követel

- Mielőtt megkezdjük tevékenységünket meg kell terveznünk munkánkat, hogy felkészültek legyünk.
- Őrizzük meg ötleteinket, lehetőleg írjuk is le, hogy ne felejtsük el, s később áttekinthessük, szelektálhassuk azokat.
- Ügyfélkártyákat vezessünk: név, cím, vevő forgalma, mit vásároltak utoljára, következő látogatás tervezett időpontja, kapcsolattartó neve, alkalmas látogatási időszak, sőt személyes természetű ügyek rögzítése.
- Készítsünk heti tervet, útvonaltervet.
- Statisztikák készítésével, illetve tanulmányozásával javíthatjuk eredményességünket, csökkenthetők az üresjáratok, ismétlő látogatások.
- Prezentációs anyagok segítik a munkát, ehhez rendelkezniük kell ilyenekkel, ismerni és használni kell őket.
- Eladási megbeszélés és bemutató: oly módon kell előkészíteni, hogy az meggyőző legyen és önmagát adja el.

#### 8. Az eladói foglalkozás jobb képzettséget követel

Napjaink eladójának tanácsadónak, problémamegoldónak kell lennie, segítenie kell a vevőt.

Sokan úgy vélik: születni kell eladónak, ám önmagában a tehetség még nem garantálja a sikert. A tehetséges eladó gyorsabban megtanulja a helyes technikákat, vagy saját magától rájön ezekre, míg mások is lehetnek jó eladók, azáltal, hogy képzés révén fejlesztik személyes képességüket. Az az eladó, aki állandóan elemzi saját és mások munkáját, nem fél levonni a tanulságokat, feltétlenül sikeres lesz.

## **9. Az eladói foglalkozás tekintélye**

A jó eladó nem tesz olyan benyomást, mintha nagy súlyt (nyomást) helyezne egy eladásra. A vevőnek azt kell éreznie, hogy ő vásárol, s nem azt, hogy eladnak neki. A nagy nyomást gyakorló eladó gyakran agresszív, kíméletlen és kemény, azonban az ilyen eladás káros. Ezért a sales menedzsernek a nagy nyomás alkalmazása ellen kell dolgoznia:

- bérezési rendszer átalakítása (túl nagy jutalék csökkentése),
- eladókat nem szabad túl keményen hajtani,
- rá kell bírni a vevőket az eladás utáni vevőgondozásra,
- képzés és információ.

Az eladónak a kis nyomást gyakorló eladást kell alkalmaznia, meggyőzni kell a vevőt, nem rábeszélni, esetleg becsapni. A vevőnek azt kell éreznie, hogy ő vásárol, nem pedig azt, hogy eladnak neki.

## **11.2. Hogyan tehetünk jó benyomást másokra?**

Előbb önmagunkat kell eladnunk, jó benyomást kell keltenünk, hogy áruinkat, szolgáltatásainkat sikerrel kínálhassuk.

### **1. Ápolt külső**

A ruházat jelentősen befolyásolja, hogy az eladó milyen benyomást tesz a vevőre. Mindig a vevő szituációjához illő öltözetet viseljünk.

### **2. Fellépés**

A sikeres eladónak sokéves tapasztalat után természetes és biztos fellépése lesz. Ennek főbb összetevői:

- önbizalom, magabiztosság, félsz leküzdése,
- rossz szokásoktól való megszabadulás,

- járásmód és testtartás: nyugodt, magabiztos, könnyed, természetes,
- kézfogás: szilárdság és határozottság kifejezése,
- határozott, szuggesztív tekintet: megbízhatóság jele.

### **3. Választékos beszéd**

- kerüljük a szakkifejezéseket, szakmai zsargont, káromkodást, bőbeszédűséget: „a csend elad”,
- a kezdeményezés az eladónál legyen: alkalmas rávezető kérdésekkel irányítható a tárgyalás,
- a jó hallgató jó eladó lesz, ha hallgatása nem tétlen hallgatás, hanem aktív figyelés.

### **4. A mosoly**

Az őszinte, megnyerő mosoly jó benyomást tehet. Egy kínai közmondás szerint: akinek nincs mosolygós arca, soha ne nyisson boltot.

### **5. Erősítsük a vevő önérzetét, érvényesülési szükségletét:**

- ne legyünk fölényesek a vevővel,
- dicsérjük a vevőt, ha rászolgál,
- kérdezzük a vevőt saját magáról, dolgairól,
- utalhatunk a vevő nézeteire, ötleteire,
- önérzetére apellálunk, ha megemlítjük a nevét.

### **6. Beszéljünk arról, ami a vevőt érdekli**

Ha jó benyomást akarunk tenni, okos dolog lehet a vevő érdeklődési köréről, problémáiról beszélni. Mutassunk őszinte érdeklődést a vevővel szemben, kerüljük a bíráló, bántó gesztusokat, arckifejezéseket. Ne jegyzeteljünk, ne foglalkozzunk mással, csak hallgassunk.

### **7. A névemlékezet pozitív hatást kelt.**

Meg kell tanulni a vevők nevét, kiejtését, leírásukat, ezért ha nem jó a névmemóriánk gyakoroljuk is a névemlékezetet: megértéssel, ismétléssel, vevő valamilyen speciális jellemzőjéhez való kapcsolással, feljegyzéssel. A jó szokások kis áldozatok révén keletkeznek.

## 11.3. Eladáspszichológia

### 1. Szükségleteink és vásárlási indítékaink

Minden emberben, aki vásárol, van valami közös: a vásárlással szükségletet elégít ki. Ami az embert cselekvésre készíti indítéknak nevezzük, ami pedig vásárlásra, azt vásárlási indítéknak hívjuk, s az ember vágyain, szükségletein alapul.

Az emberek azért vásárolnak, mert kielégülést, igényeik kielégítését keresik, amit azáltal kapnak meg, hogy:

- növelik bevételeiket, vagy nyereséget érnek el (nyereségvágy),
- csökkentik félelmüket (biztonság iránti vágy),
- társadalmilag elfogadtatják magukat, utánoznak és felülmúlnak másokat (érvényesülési vágy),
- testi szükségleteiket kielégítik és javítják egészségüket (önfenntartási ösztön),
- megteremtik kényelmüket otthon, munkahelyen (kényelem utáni vágy),
- szórakoznak, kikapcsolódnak, üdülnek (szórakozási vágy).

### 2. Érzelmi, vagy értelmi indítóokok

A fogyasztók gyakran érzelmi (emocionális) indítóokok alapján cselekszenek, míg a termelő, vagy viszonteladó indítóoka áruk, vagy szolgáltatások vásárlásakor elvileg értelem szerinti, még akkor is, ha az érzelmi indítóokoknak itt is van bizonyos jelentőségük.

Az érzelmi (emocionális) indítóokok azok, amelyek arra készítetik a vevőt, hogy logikai, vagy objektív alap nélkül cselekedjék. Az értelmi (racionális) indítóokok pedig azok, amelyek arra készítetik a vevőt, hogy logikai, vagy objektív okok alapján cselekedjék.

### 3. Ötletadás

Az ötletadás azt jelenti, hogy az eladó felkelti, vagy ösztönzi a vevő szükségletét és bemutatja, hogy az áru, vagy szolgáltatás hogyan fogja kielégíteni azt a szükségletet. Az áru mögötti ötlet az elsődleges, s nem maga az áru.

Ipari és kereskedelmi vállalatok felé érvényesíthető „ötletek”:

- nyereséglehetőségek,
- költség/időmegtakarítás, nyereség,

- rugalmasság az alkalmazásában,
- védelem a kockázatok ellen.

Ha egy ingatlanügynök házat ad el, akkor beleélést, kilátást és kényelmet kell eladnia. Meg kell mutatnia a vevő családnak, hogyan valósulhatnak meg álmaik.

#### **4. Az emberek meggyőzésének elvei:**

- Nézzük a problémát az tárgyalófél szemszögéből.
- Legyünk tekintettel mások véleményére.
- Ha hibát követünk el, el kell ismernünk.
- Bevezetésünk legyen barátságos.
- Vegyük rá az embereket, hogy rögtön mondjanak igent.
- Hagyjuk ügyfelünket is szóhoz jutni.

### **11.4. A vevő megszerzése**

A vevők elpártolása, változása miatt – mely visszavezethető a tevékenysége megszüntetésére, más szállító választásával, új beszerzési vezetőre, vállalatok közötti egyesülésre, vagy a belső gyártás elindítására – állandóan új vevőket kell keresni.

#### **1. Új vevők megszerzésének módjai:**

- szaknévsorok, társasági jegyzékek, telefonkönyv,
- felvilágosítások: elégedett vevők ajánlásai, tárgyalófelek ismerősei, ötletei,
- kiállítások, vásárok, bemutatók,
- hirdetések, reklám, PR útján.

#### **2. Vevőlátogatás problémái**

Mielőtt az eladó felkeresné a vevőt, célszerű előzetes információkat szerezni róla, a vállalatról, üzletkötőkről, hogy elkerülje az esetleges félreértéseket, problémákat. Néhány ilyen:

- Kérhetünk-e látogatási időt telefonon?
  - Eladó kezdeményez találkozót levélben, (fax, e-mail), vagy telefonon.

- Vevőt érdekeltté kell tenni a látogatásban.
  - Célszerű a lehetséges időpontokra alternatív technikát alkalmazni.
- Bejelentés látogatáskor: először a titkárságon jelentkezőnk, mielőtt találkozunk a vevővel, ezért az asszisztensnél jó benyomást kell szerezni, az eladónak el kell adnia magát. Bejelentéskor használjunk névjegyet, ajánlólevelet.
  - Ha a vevő nem érhető el: kíséreljünk meg új időpontot kiharcolni az újabb látogatásra. Az eladónak nem szabad egyszerűen köszönetet mondania és egy másik alkalommal ismét jönnie, mert minden eredménytelen látogatásával veszít tekintélyéből.  
Ha a vevő bent van, de nem akarja fogadni az eladót, akkor az eladónak az előzőek szerint új időpontot kell egyeztetnie a titkárságon, vagy esetleg saját magának kell felhívnia a vevőt.
  - Az eladónak nem szabad túl sokat várakoznia az előszobában. Tudatosítani kell az asszisztensben, hogy az eladó ideje túl drága a felesleges várakozásra. Ha kiderül, hogy a vevő elfoglalt, vagy megfeledezett a tárgyalásról, akkor új időpontot kell megbeszélni.

## **11.5. Az eladási folyamat**

### **1. A vevőre irányuló eladástechnika (PEME modell)**

Az eladónak a sikeres eladási folyamat érdekében tisztában kell lennie a vevő vásárlási folyamatával, melynek Somlo négy lépését különbözteti meg:

- probléma azonosítása: vevőnek van valamilyen határozatlan elégedetlenség érzése, de egyéb törekvései fontosabbak,
- elhatározás a probléma megoldására: valami miatt (külső, vagy belső ok) az elégedetlenség elhatározást szül,
- a probléma lefordítása termék/szolgáltatás tulajdonságokra, „vevői előnyökre”,
- intézkedés az ajánlatkérésre, vásárlásra.

Miután a vevő keresztülment a fenti négy lépésen, adott a vevőre irányuló eladási folyamat, ugyanis az eladónak úgy kell alakítania az eladási folyamatot, hogy:

- azonosítja a vevő problémáját (szükségleteket, igényeket), majd tudatosítja azt benne,
- vevő belátja, vagy az eladó beláttatja vele, hogy van megoldandó probléma,
- eladó megmutatja, hogyan oldható meg a vevő problémája az árujával, vagy szolgáltatásával,
- végül az eladónak fel kell szólítania a vevőt a cselekvésre, s a vevő elfogadja az ajánlott megoldást.

A vevőre irányuló eladástechnika tehát nem az áruból, szolgáltatásból, hanem a vevő problémájából indul ki. Ezt a négylépéses folyamatot hívjuk PEME-nek:

1. lépés: **Probléma** – az eladó tudatosítja a vevővel problémáját. Ehhez a tölcser technikát alkalmazza.
2. lépés: **Elfogadás** – a vevő elfogadja, hogy problémája van és hajlandó a probléma megoldásáról tárgyalni.
3. lépés: **Megoldás** – az eladó a terméktechnikai érveket előnyvé és hatássá alakítja át, a TEH-modell szerint.
4. lépés: **Elfogadás** – a vevő elfogadja a megoldást, a vevő vásárol.

A vevőre irányuló eladástechnika tehát ugyanazokat a lépéseket követi, mint amelyeket a vevő követ vásárlási folyamatában.

## 2. A kapcsolatfelvételi szakasz

Az eladás szempontjából is döntő lehet, hogy az első benyomás, vélemény pozitív-e az eladó részéről. Az ápoltságot, a biztos fellépést és az őszinte érdeklődést a vevő problémái iránt fontos, jóindulatot teremtő tényezők.

- Az első mondat jelentősége: figyelem, érdeklődés felkeltése. Az eladónak meg kell terveznie a bemutatkozást, különösen fontos ez a telefonos eladásnál. Az írásbeli megkeresésnél is szempont a figyelem felkeltése, ugyanis az eladás akkor már megkezdődik.

- **Hogyan keltsük fel a figyelmet?**  
Az öletadás révén bemutatatható, hogy mit tesz a kínálat a vevő érdekében. Célszerű az eladási megbeszélést egy jó kérdéssel kezdeni, de ez pozitív legyen, pl. feltételezem, hogy érdekelné egy olyan berendezés, amely ...? Az eladónak leleményesnek kell lennie és különböző bevezetésekkel kísérleteznie, amíg meg nem találja a hatásos belépőt.

A másik figyelemfelkeltő megoldás az áru megmutatása. Néhány szabály az eladási megbeszélés megkezdésére:

- a) Ne kezdjük így: „Bocsánat, hogy megkérdezem!”
  - b) Lehetőleg valami olyannal kezdjük, ami a vevőt közvetlenül érdekli.
  - c) Olyan kérdéssel, vagy állítással kezdjük, amellyel a vevő egyetérthet.
  - d) Ha várható, hogy a vevő ellenállást tanúsít a kínálattal szemben, akkor valami olyannal kell kezdenünk, amivel szemben nincs ilyen ellenállása.
  - e) Se szóval, se más módon ne mutassuk ki, hogy ellenállást várunk.
  - f) Kerüljük az olyan mondatokat, amelyekre könnyen lehet nemmel válaszolni.
- **Törzsvevők és a látogatás megismétlése**  
Amikor törzsvevőt keresünk meg, célszerű néhány olyan megjegyzéssel kezdenünk, amelyek kapcsolódnak a legutóbbi megbeszélésünkhöz, s amelyek a vevővel gondolkodásra utalnak. Eredménytelen látogatáskor meg kell kísérelni új időpontot kérni, s további információszerezésre van szükség vállalatáról, illetve ajánlásokat kell gyűjteni elégedett vevőitől.  
A látogatás megismétlésekor nem szabad visszautalni a sikertelen látogatásra, szükség van viszont az érvelés megújítására, testreszabott ajánlat kialakítására, illetve nagyobb figyelmet kell fordítani a beszerzési döntést befolyásoló személyre.

### **3. Az interjúszakasz**

Ahhoz, hogy az eladó ki tudja választani a vevőhöz legjobban illő érveket, tudnia kell, hogy az mire helyezi a hangsúlyt, azaz meg kell ismernie a vevő döntését leginkább befolyásoló szempontokat. A vevő megismeréséhez különböző típusú kérdéseket kell feltenni:

- Átfogó és mélyreható kérdésekkel lehet behatárolni a vevő problémáját.
- Meg kell ismerni a vevő jelenlegi helyzetét, szükségletét és kívánságát, melyekre a beszéltető- és irányítókérdések alkalmasak.



- A szükségletelemzés során alkalmazható az ún. tölcser technika, mely először általános, majd mélyebb kérdésekkel tisztázza a vevő számára fontos szempontokat, majd ehhez érvelési technikát illeszt.

#### 4. Érvelés

Az eladási folyamat harmadik lépésében az eladó bemutatja kínálatát és előadja azokat az érveket, melyeket a vevő szempontjából fontosnak tart, s amelyeket vele megvitat.

- A TEH (tulajdonság – előny – hatás) módszer a problémát és a megoldást kapcsolja össze azzal, hogy a katalógusban szereplő információkat előnnyé, majd hatássá transzformálja. „Ennek az az előnye, hogy ..., aminek az a hatása, hogy ...” A TEH módszer alkalmazásához fontos, hogy az eladó készítsen érveléselemző táblázatot, melyet célszerű kívülről megtanulnia:

Tulajdonság	Előny	Hatás
.....	.....	.....
.....	.....	.....

Minden érv saját magát adja el, ezért az eladónak elemeznie kell, hogyan fogta fel a vevő ezeket. Az ilyen ún. részeladás révén a vevő részletekben fogadja el a kínálatot, s amikor a tárgyalás zárására kerül sor sokkal természetesebben fog igent mondani.

A TEH módszer szellemében az eladónak terméktechnikai érvrendszerét előnnyé, és az előnyt hatássá kell transzformálnia, ugyanis a vevő nem az árut vásárolja meg, hanem a funkcióját.

- Az előnyök bizonyítási módjaként a bemutató és a hivatkozási technika alkalmazható. A bemutatónak drámai elemekből, meggyőzően kell felépülnie, s gyakran célszerű magát a vevőt is belevonni, mert így megtanulja az áru kezelését, kíváncsibb is lesz, ha részt vesz a tevékenységben. A bemutatón nagy jelentősége van a tökéletes áruismeretnek, az odaillo hangnak, tartásnak.

A hivatkozási technika friss referenciákra, hasonló szakmai körben működő vevőre hivatkozva erősíti érvelésünket.

- Válasszuk meg a megfelelő „hullámhózt”  
Az eladónak meg kell tanulnia felismerni a vevőnél azokat a jeleket, amelyekből kiderül, felkeltette-e érdeklődését, s ha nem, változtatnia kell taktikáján.
- Válasszunk helyes előadásmódot  
A hang, nyelv, beszédtempó, hatáskeltő szünet, hangsúly mind-mind az érvelés segédeszközei.
- Gondoljunk a kis részletekre.  
Kerüljük az egocentrikus kifejezéseket („ha az Ön helyében lennék”, „az gondolom”, helyett „nem gondolja Ön”, vagy „bizonyára tudja”) a felesleges töltelésszavak (pl. végeredményben), az „eladni”, „venni”, „kifogás” kifejezéseket.

## 5. A lezárási szakasz

Sok eladó sikertelensége azon múlik, hogy nem tanulta meg a lezárási technikáját. Egyesek túl tapintatosak és azt várják, hogy a vevő fogja kérni a rendelést. Az eladónak nem szabad érzékenynek lennie, hanem figyelmeztetnie kell a vevőt a vásárlásra, alkalmaznia kell tekintélyét: befolyásolnia kell a vevőt.

- A vásárlási döntést elő kell segíteni  
Az eladónak a lehető legkorábbi alkalommal kérnie kell a vevőtől a vásárlási döntést, mielőtt az jelét adja vásárlási szándékának.
- A jó lezárási kísérlet előfeltételei
  - Magatartásunk legyen pozitív!
  - Kerüljük a negatív kérdéseket!
  - Kell lennie vásárlási szándékának.
- Mikor és hányszor tegyünk lezárási kísérletet?  
A legtöbb vevő csak akkor dönt, ha megértette a vásárlás előnyeit, az eladónak ezt kell elősegítenie, megkönnyítenie.
- Lezárási tapogatódzás.  
A lezárási tapogatódzás kérdésekből áll, melyeket többször feltesz az eladó, hogy eldöntse: érett-e a vevő a vásárlásra. A lezárási tapogatódzás és a

vásárlási felszólítás között az a különbség, hogy a tapogatózás véleményt kér, míg a vásárlásra felszólítás döntést.

- Lezárási módszerek:
  - Alternatív technika: két vételi ajánlat ..., vagy ...,
  - kontraszt módszer: előnyök és hátrányok összevetése,
  - részlet módszer: vevő hozzon rész döntéseket,
  - sietessük a vevő döntését (pl. árváltozás, akció vége),
  - a biztosra vétel módszere (pl. mi a szállítási cím?)
  - feltevés (vagy nehézségi módszer) – bezárás: ha...,
  - az előnyök összefoglalása: lássuk mire jutottunk..., (összefoglalás → befolyásolás → alternatíva)
  - tekintettel arra, hogy .... azt javaslom...
- Cselekvés minden látogatáskor  
Minden látogatáskor hozunk létre valamilyen cselekvést, ha nincs döntés akkor azzal, hogy új látogatási időpontban egyezünk meg. A kezdeményezésnek az eladónál kell maradnia.

## 11.6. Kifogások kezelése

Ritka a tétovázás, bizonytalanság nélküli vevő ezért az eladónak lennie kell kész válaszainak a kifogások kezelésére.

- Készüljünk fel a várható kifogásokra.  
Az eladónak előre sejténie kell a kifogásokat, ezért kész válaszokkal kell rendelkeznie a vevő meggyőzésére.
- Magatartásunk legyen helyes  
A vevő kifogása esetén se legyünk idegesek, mert a kifogás az érdeklődés egyik jele, vagy további információigényének kifejezése. A kifogások nélküli vevő általában vásárlási kedv nélküli vevő. A kifogások tájékozódási pontul is szolgálhatnak, ugyanis ebből látható, hogy hol áll a vevő.
- Kifogások megválaszolása:
  - Ne szakítsuk félbe a vevőt.
  - Ismételjük meg a vevő kifogásait: ha jól értettem...
  - Lokalizálják a kifogásokat, mielőtt válaszolunk.

- Ne legyünk forrófejűek: nyugodtan, barátságosan válaszoljunk.
  - Beszéljünk mindig nyíltan a vevővel.
  - Ellenőrizzük, hogy a vevő elégedett-e a válasszal.
  - Kísérjük meg a lezárási tapogatózást.
- Kifogástípusok:
    - szakmai,
    - szubjektív,
    - érvényesülési vágyból adódó kifogások,
    - vásárlással szembeni általános ellenállás,
    - előítéletek és előre kialakított vélemények,
    - információigény.
  - Mikor foglalkozunk a kifogással?

Ha az eladó tudja, hogy bizonyos kifogás teljes bizonyossággal felmerül, akkor célszerű megelőzni a vevőt és a kifogást egyenesen belefoglalni az érvelésbe.

A legszokásosabb eset, hogy a kifogásra akkor válaszolunk, amikor felmerül.

Néha előnyös lehet, ha várunk és nem azonnal válaszolunk a kifogásra, előbb ideiglenes egyetértést tanúsít az eladó, vagy kéri a kifogás későbbi feltevését, megválaszolását, amikor érvelésében ahhoz a kérdéskörhöz érkezik.

Végül megemlíthető, hogy a szándékos zavarkeltés miatti, vagy előre kialakított véleményen nyugvó kifogást nem kell megválaszolnia az eladónak.
  - Kifogások kezelésének módszerei
    - „igen ... de” módszer: „igen, így gondolhatná az ember”,
    - átalakítási módszer: „a kérdés amelyet ön feltesz ...”,
    - feltevésmódszer („bezárás”): „tegyük fel, hogy Ön később meggyőződik arról, hogy ...”,
    - analógmódszer: „éppen ezért kell ...”,
    - előzzük meg a vevőt: „bizonyára bonyolultnak találja ...”,
    - „miért” kérdés: visszakérdezzünk „mire alapozza ezt...”
  - Árak elleni kifogások
    - Ártárgyalási szabályok:
      - nézzük a vásárlást teljesen gazdasági szempontból,
      - tudjuk meg, mit akar a vevő a kifogással, mik az okai ennek,

- magatartásunk legyen megfelelő,
- az árat a megfelelő alkalommal adjuk meg,
- az árat is „el kell adni”.
- Mikor kell eladni az árat?
  - először az árut kell eladni, az ár ugyanis relatív,
  - „besütési” módszer: az ár két pozitív érv között helyezhető el feltűnés nélkül, miközben a vevő érdeklődését az értékre kell terelni,
  - felosztás módszere: az árat kisebb egységekre fejezzük ki, míg a megtakarításokat nagyobb tételekre mutatjuk be,
  - részérvelés: az áru egyes részeinek drágaságával indokoljuk a vitatott árat,
  - bagatelizálás: más költségekhez viszonyítjuk az árat,
  - a megtérülés sebessége: összefüggésben a forgási sebességgel,
  - a teljes költségre hivatkozás akkor lehet eredményes, ha a magasabb beszerzési ár kisebb javítási igénnyel párosul.

## 11.7. Látogatási utáni teendők

### 1. A teljesítmény elemzése

A látogatás után az eladónak elemeznie kell teljesítményét, különösen akkor, ha a tárgyalás nem eredményezett megrendelést, s nem tudjuk, hogy miért. Az ember legjobban a saját hibáiból tanul.

### 2. Teendők:

Ha sikeres volt a tárgyalás és megállapodás született, úgy ellenőrizni kell a szerződés szerinti teljesítést, s ha nem volt hibátlan a szállítás, azért az eladó felelősséggel tartozik. Az eladónak célszerű a teljesítések, határidők írásos rögzítése, rendszeres ellenőrzése is, hogy minél kevesebb reklamáció érkezzon.

### 3. Utólagos kapcsolatok

Célszerű a teljesítés után megkeresni a vevőt pl. telefonon és figyelmesen érdeklődni az áruval kapcsolatos elégedettségéről. A vevő a figyelmességet gyakran tippadással honorálja: ismeretségi köréből lehetséges vevőket ajánl, akiknek megpróbálhatjuk eladni cégünk termékeit.

#### 4. Reklamációk és kezelésük

A megelégedett, lelkes vevő a legjobb reklám egy áru, vállalat, vagy eladó számára. Az eladónak ezért tudatosan kell foglalkoznia azzal, hogy megelégedett vevői legyenek.

- Alapszabályok a reklamációk kezelésére:
  - Hallgassunk félbeszakítás nélkül!
  - Ezután tegyünk fel kérdéseket, hogy az összes tény kiderüljön!
  - Vizsgáljuk meg a terméket, vagy adjuk át a szállítórészleg vezetőjének!
  - Késedelem nélkül közöljük a vevővel a vizsgálat eredményét!
  
- Reklamációkezelési szempontok
  - „A vevőnek mindig igaza van.”
  - Reklamáció összege elviselhető: akkor is igaza van, ha nincs.
  - Megbeszélést a hibára kell korlátozni.
  - Becstelen vevő: ha rábizonyítjuk, elveszítjük.
  - Becsületes vevő tévedésben: „esély a látszat mentésére”.
  - Elutasító választ lehetőleg szóban tegyünk, s adjunk magyarázatot.
  - Mindig törekedjünk a kölcsönös kompromisszumra!



## **12. fejezet**

### **Üzletkötés a nemzetközi kereskedelemben**

A sikeres üzlet alapja a jó értékesítés, melyben a meghatározó szerepet betöltő marketingesek mellett a jogász, logisztikus, biztosítási és pénzügyi szakemberek összehangolt munkája biztosítja a nemzetközi üzlet számunkra eredményes megvalósítását.

Az ügyletek zöme az áru- és szolgáltatáskereskedelem területén valósul meg, de a közvetlen külföldi befektetés (FDI) és a külföldi munkavállalás problematikája is e kérdéskörben értelmezendő.

A nemzetközi áru- és szolgáltatáskereskedelem üzletkötő feladatai a következő szakaszolás szerint építhetők fel:

- Az ügylet előkészítése
  - Külpiaci előkészítés:
    - kereskedelemtechnikai (hatósága) előírások megismerése,
    - értékesítési utak (értéklánc) kialakítása,
    - vevőkör megválasztása,
    - célpiaci értékesítő szervezet létrehozásának megvizsgálása,
    - logisztikai műveletek előkészítése, megtervezése,
    - árak piaconkénti tervezése, adaptációja.
  - Hazai (belső piaci) előkészítés:
    - Termelő részéről: nemzetközi üzleti lehetőségek megválasztása,
    - Nemzetközi kereskedő részéről: termelői kör kiválasztása és a termékprofil kialakítása,
    - EU nemzetközi kereskedelemre vonatkozó szabályainak (TARIC) megismerése, nyomonkövetése.
- A nemzetközi üzleti ajánlat összeállítása.
- Alku.
- Nemzetközi kereskedelmi szerződés megkötése.
- Az ügylet teljesítése, esetleges vitás ügyek rendezése.

#### **A nemzetközi üzletkötő tipikus feladatai:**

- figyelemmel kíséri külföldi piacainak mindenkori helyzetét, a külpiaci értékesítési lehetőségeket,
- folyamatosan piaci- és árprognózisokat készít,
- a külföldi vevőkkel, partnerekkel rendszeres üzleti kapcsolatot tart fenn személyesen, vagy a külföldi képviselőn, vállalati megbízotton keresztül,



- az értékesítési ajánlatokhoz biztosítja az áru- és anyagmintákat, ezeket megküldi ügyfelei részére,
- rendszeresen tájékoztatja belföldi beszállítóit a várható külpiazi vevőigényekről, értékesítési kondíciók változásáról,
- megköti a – tárgyalási utasítás keretein belül – nemzetközi, adásvételi, stb. szerződéseket. Gondoskodik az ehhez szükséges hatósági engedélyek (TARIC) beszerzéséről,
- a kiszállítandó árutételek okmányait és a szükséges tájékoztatásokat a lebonyolítónak megadja, majd figyelemmel kíséri munkáját,
- gondoskodik a külföldi partnerek esetleges reklamációinak, vitás ügyeinek kivizsgálásáról a szükséges intézkedésekről,
- figyelemmel kíséri a külföldi partnerek határidős kötelezettségeinek (pl. részletfizetés) teljesítését, mulasztás esetén intézkedik,
- a megkötött szerződésekben rögzített feltételek megváltozása esetén tájékoztatást ad és jóváhagyásukat kéri az üzletben résztvevő külföldi és hazai partnereknek.
- a nemzetközi ügylethez elő- és utókalkulációt készít, összehasonlítást és elemzést végez.

## 12.1. Üzletkötői feladatok a nemzetközi adásvételben

### 1. Nemzetközi értékesítés – export

a) A megfelelő színvonalú ügyletelőkészítést feltételezve első lépésünk az **exportajánlat összeállítása**. Az ajánlat olyan üzleti kedvezményezés – mely a nem kötelező ajánlat kivételével – jogi kötelezettségvállalással jár.

- Az ajánlat fajtái:
  - kötelező ajánlat szóbanállási határidő megjelölésével,
  - kötelező ajánlat szóbanállási idő megjelölése nélkül,
  - nem kötelező ajánlat.
- Az ajánlat formái:
  - Szóbeli ajánlat,
  - Írásos ajánlat
    - üzleti levél (fax, e-mail),
    - proforma számla,
    - tenderpályázati részvétel,
    - beírással árverésre tett ajánlat.

- Az ajánlat tartalma egy üzleti levélben:
  - ajánlattevő neve, címe, bankszámlaszáma (céges levélpapírra),
  - az ajánlat címzettje,
  - az áru megnevezése, azonosítható módon,
  - az áru mennyisége, mennyiség meghatározása,
  - a minőség, a minőség meghatározása,
  - az ár, devizanem, ajánlati érték,
  - fizetés módjának, feltételeinek meghatározása,
  - csomagolás,
  - szállítási határidő, ütemezés,
  - szállítási mód,
  - INCOTERM klauza (fuvarparitás, teljesítési hely),
  - kísérő szolgáltatások (ha szükséges),
  - szóbanállási határidő, időszak,
  - dátum, cégszerű aláírás.
- Üzletkötői tennivalók ajánlatadáskor:
  - A felmerült üzleti lehetőség, ajánlatkérés komolyságának ellenőrzése.
  - Ajánlatunk külföldi elfogadásának van-e objektív, szabályozásbeli akadálya?
  - A kért feltételeket tudjuk-e, akarjuk-e teljesíteni?
  - Van-e reális lehetőségünk az üzlet elnyerésére?
  - Az ajánlat kidolgozása

b) **Exportalku:** az ajánlat-ellenajánlat eltérései miatt keletkező konfliktusok tárgyalásos megoldására, a kompromisszumok elérésére irányuló tevékenység. A tárgyaláson elhangzó, vagy írásban közölt ajánlatok-ellenajánlatok jogi kötelezettséggel járnak. Az alku alapja a jól előkészített, precíz ajánlat, ez teszi lehetővé a színvonalas alkut.

- Alkustratégia elemei:
  - tárgyalás célja, várható eredménye,
  - tárgyalás ideje és üteme,
  - prioritások,
  - alternatívák,
  - tárgyalási utasítás szerinti felhatalmazások,
  - felkészülés érvekkel, ellenérvekkel, adatokkal.

- Alkutaktika:
  - Közeledés: A tárgyalás bevezető, privát beszélgetéssel (small talk) kezdődik, majd a partnerek ajánlat-ellenajánlat formájában közelítik álláspontjaikat.
  - Destabilizálás: az eladó alkuartaléka határához érkeve megmerevedik, ezért a vevő próbálja destabilizálni, kimozdítani, hogy további engedményeket érjen el, s kimozduljon a tárgyalás a holtpontról.
  - Rábeszélés, az eladó a termék dicséretével, engedményekkel, szolgáltatásokkal, referenciák felsorolásával stb. igyekszik a vevőt a döntésre rábeszélteni.
- Komplex alku: a feltételek eltérő prioritása miatt, ha egyik feltételnél engedünk, akkor törekedhetünk egy másik feltételnél előnyt szerezni (pl. minőség-ár).
- Üzletkötői követelmények:
  - Az üzletkötő felelős az általa készített ajánlatért, az alku tárgyalások eredményeiért, a szerződéses feltételekért. Az eredményes tárgyaláshoz az üzletkötőnek kellően ismernie kell saját árúját és az eladási feltételeit, a vevőt, annak helyzetét, céljait, eszközeit, a saját alkupozícióját és előre tisztázott (tárgyalási utasításban rögzített) mozgásterét.
  - Az üzletkötő rendelkezék az adott ügyhöz megfelelő mélységű tárgyalási stratégiával. Fontos, hogy ez a stratégia ne legyen merev, de célszerű a lényeges döntési pontokat előre kijelölni, s a lehetséges alternatívákat meghatározni. Tárgyalás közben is lehet időt kérni, hogy nyugodtan végig gondolhassuk – esetleg feletteseinkkel is konzultálva (mobiltelefonon, e-mailen) – a helyzetet, s módosítsunk korábbi stratégiánkon, elgondolásunkon.
  - Az üzletkötő rendelkezék átgondolt tárgyalási taktikával. Ne hagyjuk magunkat lerohanni, de a főleges szócséplésnek, üresjáratoknak is célszerű elejét venni. Az első találkozáskor érdemes megismerni a tárgyalópartnert. Érdemes rugalmasan alkalmazkodni a másikhoz, annak stílusához, azonban ez nem jelentheti saját személyiségünk, vagy üzleti céljaink teljes feladását.
  - Az üzletkötés az összes feltétel optimális kombinációjára irányul, ezért az egyes feltételek változását az egész megállapodási folyamatra való

hatásaiban kell vizsgálnunk. A konszenzust általában az biztosítja, hogy a felek számára nem minden feltétel azonosan fontos.

A kezdő üzletkötő számára túl soknak tűnhet a vázolt követelmények szem előtt tartása, de tapasztalatok birtokában számos dolog beidegződik, alkalmazása automatikussá válik.

A felkészüléshez hasznos lehet a következők átgondolása:

- mi a fő célom, s mely részcélok vannak ennek alárendelve, melyek a másik fél céljai, célhierachiája,
- milyen eszközökkel rendelkezem a célok elérésére és milyenekkel a tárgyalófél,
- milyen feltételekben, kérdésekben várható azonnali, vagy könnyű megállapodás, illetve hol a legnagyobb az ellentét,
- hol húzódnak a megállapodás határai saját részünkről és hol várhatóak ezek a partner részéről,
- melyek a két fél alkatényezői, azok fontossági sorrendjében és
- a tárgyalás fázisainak ütemezése időrendben, illetve a részmegállapodások sorrendjében.

c) A nemzetközi **értékesítési (export) szerződés** két egységre oszlik:

- tartalmi, a konkrét ügyre vonatkozó fejezetre és
- általános szerződéses feltételekre (ÁSZF)
- A szerződés formái:
  - vevő megrendelése és annak visszaigazolása,
  - kötelező eladói ajánlat és a vevői visszaigazolása,
  - egyedi szerződés,
  - típusszerződések (előrenyomott tartalmi feltételek és ÁSZF előírások),
  - megerősítő ház (confirming house) által megerősített vevői megrendelés visszaigazolása.

A szerződés tartalmi fejezete az ajánlatokban szereplő feltételekkel, melyeket a partnerek vagy változtatás nélkül hagynak, vagy az alku során kerülnek véglegesen kialakításra és szerződésben rögzítésre.

A szerződés ÁSZF részében a szerződésszegés esetén követendő eljárásokat szabályozzák. Itt kerül sor az irányadó jog megválasztására, a bírói joghatóság

meghatározására, a reklamációs eljárás rögzítésére, klauzulák kikötésére, a szerződéstől való elállás jogának alkalmazhatóságának tisztázására.

A sikeres szerződéskötésre tipikusan csak a mindkét félnek egyaránt kedvező feltételek elfogadása esetén kerülhet sor. Az eladó érdeke, hogy a lehetősége határait meg nem haladó szállítási feltételeket vállaljon, illetve, hogy az igényelt többlétszolgáltatások árát a vevő megfizesse. Érdeke továbbá az is, hogy árúját a lehető legmagasabb áron, legjobb üzleti kondíciókkal értékesítse, s az ellenértéket biztonsággal megkapja.

A vevő érdeke, hogy olyan árut vásároljon, a számára elérhető legjobb kondíciókkal, amelyek igényeit maximálisan kielégítik. Ezért mindkét fél érdeke, hogy minden egyes szerződéses feltételt – külön-külön és egymáshoz való viszonyukban is – alaposan megtárgyaljanak, s megállapodásukat a szerződésben a lehető legpontosabban rögzítsék.

## **2. Nemzetközi beszerzés – import**

A nemzetközi beszerző (importüzletkötő) alapvető feladata, hogy a belföldön szükséges külföldi áruk beszerzéséről gondoskodjon, a vételi ügyletet a lehető legkedvezőbb üzleti kondíciókkal kösse meg.

Az ügylet előkészítése folyamatos kül- és belpiaci információgyűjtést, marketingkutatót igényel.

### *a) Kemény cikk – puha cikk*

Az üzletkötő alkupozícióját, erőviszonyait a beszerzendő áru nemzetközi keresleti-kínalati viszonyai határozzák meg: A számunkra fontos, a piacon felülértékelt, vagy újdonság értékű anyagokat, árukat kemény cikknek nevezzük, míg a túlkínálattal jellemezhető vevők piacán a számunkra puha cikkek kereskedelme zajlik. Ezeket az árukat az eladók kínálják a potenciális vevőknek és erős ajánlati tevékenységet is végeznek. Kemény áruknál a vevő van gyengébb pozícióban, neki kell nagyobb kompromisszumokat vállalnia, ha hozzá akar jutni a kívánt termékhez.

Bevásárlási stratégiája ilyenkor arra irányuljon, hogy egyáltalán megkapja, amit akar.

A vonakodó eladó megnyerésének célja korlátozottan rendelkezésre álló árualapnál: bekerülés a potenciális vevők közé, míg kivételező eladónál: a kivételezettek csoportjában való bekerülés.

A célok megvalósítását segítő:

- vevő kizárólagos szállítói státust kínál az eladónak,
- vevő önkéntesen felárat fizet az áruért,
- vevő a tárgyalások során logikai, érzelmi vagy más morális okokra hivatkozva meggyőzi az eladót a hosszútávú elkötelezettségről,
- eladó megvesztegetése.

#### *b) Üzletkötői feladatok*

A nemzetközi üzletben tipikusan a vevő számos anyag, termék között válogathat, ezért inkább az eladók versenyeztetése a jellemző. Azonban önmagában az a tény, hogy sokan szeretnének eladni, még nem jelenti azt, hogy a beszerzés könnyű üzletkötői feladat: egyrészt a beszerzett anyag, alkatrész, áru beépítve befolyásolja a végtermék (export) minőségét, illetve fogyasztási cikkeknel figyelemmel kell lenni a hazai (belső piaci) fogyasztó- és minőségvédelmi előírásokra, a fogyasztói szokások, fizetőképesség változásaira.

Az eladói verseny következményeként a beszerzési feltételek szigorodását, a bevásárlási tevékenység felértékelődését figyelhetjük meg, hisz az eladási árak emelése helyett egyre inkább a nemzetközi (és hazai) input termékek vételárainak leszorításával igyekeznek az egyes cégek kívánt nyereségüket elérni.

Az importüzletkötő feladatai némileg különböznek attól függően, hogy milyen típusú vállalatnál dolgozik:

- Kereskedelmi cégnél vagy saját számlára, saját kiskereskedelmi hálózat ellátására importálnák, vagy bizományosként csupán közvetítői tevékenységet végeznek egy másik kereskedelmi vállalat, vagy egy termelő számára.
- A termelővállalat üzletkötője a termelésnek, értékesítésnek alárendelten végzi tevékenységét, hisz a nemzetközi beszerzés termelési inputként, vagy a választék kiegészítéseként kerül felhasználásra.

A nemzetközi beszerzők tipikus feladatai:

- figyelemmel kíséri a nemzetközi beszerzési piacot, annak keresleti-kínálati és árviszonyait, a főbb eladók magatartását,
- beszerzési feladata teljesítéséhez vevőként ajánlattételre hívja fel a külföldi szállítókat, legalább három ajánlatot beszerz,
- kiértékeli az ajánlatokat, az eltérő ajánlati feltételek összehasonlító vizsgálatával, majd a legkedvezőbb ajánlatra alkut folytat és megkötí a beszerzési szerződést,
- az esetlegesen szükséges hatósági engedélyeket (TARIC, GKM-EKH stb.) beszerzi, a kötéssel kapcsolatos iratokat, okmányokat lebonyolításra átadja a lebonyolítónak,
- figyelemmel kíséri a szerződés feltételeinek betartását, ha szükséges intézkedik (göngyöleg, reklamáció stb.),
- üzleti szintű elő- és utókalkulációt, elemzést végez.

c) *Nemzetközi beszerzés súlyponti területei:*

- Szállítók kiválasztása, összefüggésben az eladók versenyeztetésével. Komoly üzletember soha nem hoz vásárlási döntést egyetlen eladói ajánlat alapján.

A vásárlási döntés háromféle alapesete:

- Eddig még soha nem vásárolt új, vagy egyedi termék beszerzése igényli a legalaposabb piacelemzést és előkészítést, körültekintő vásárlási döntést és szerződéskötést.
  - Külföldről, vagy belföldről korábban rendszeresen vásárolt terméknél új külföldi szállítóra való áttérés. A legjobb szállító kiválasztása jelenti a fő feladatot (pl. külföldi közvetítő helyett közvetlen termelői beszerzés). A szállítócsere esetén természetesen figyelemmel kell lenni az EU importkvóta igénylés, fuvar költség, szállítási időtartam, minimális vásárolható mennyiség, bonyolultabb ügyintézés stb. kérdéseire is.
  - A nemzetközi beszerzésben a meglévő szállító meglévő, már vásárolt termékénél a meglévőnél kedvezőbb, új feltételek elérését tűzzük ki célul.
- Az ajánlatok versenyeztetése a műszaki és kereskedelmi feltételeik összehasonlítására irányul. A műszaki paraméterek egybevetése lehet igen egyszerű feladat, de igényelhet bonyolult vizsgálatokat, összehasonlító elemzéseket is. A kereskedelmi feltételek egybevetése az árat befolyásoló egyéb tényezők (eltérő fuvarparitás, fizetési feltétel, csomagolás, szállítási

határidő és megbízhatóság kiegészítő szolgáltatások stb) összehasonlításából, ezek költségelvre gyakorolt hatásainak számszerűsítéséből áll.

Az ajánlatok versenyeztetése az a terület, ahol a nemzetközi beszerző szakszerűsége, felkészültsége a legjobban megmutatkozik. A legkedvezőbb ajánlat kiválasztása nem feltétlenül a legolcsóbb ajánlat elfogadását jelenti, a partner iránti bizalom megbízhatóság ellensúlyozhatja a pillanatnyit előnyöket.

A legkedvezőbb ajánlat kiválasztását követi az alku, melynek keretében kialakulnak a végleges üzleti feltételek. Míg az exportnál az ajánlati feltételek komplex alkuját hangsúlyoztuk, addig az importnál az ún. „szalámi taktika” hozhat jobb eredményt, azaz egyenként alkudjunk az ajánlat feltételeire, megcélozva az eladó alkuartalékainak maximális kimerítését (pl. először az árat szorítjuk le, majd kérjük előnyösebb fizetési, szállítási vagy csomagolási feltételeket).

- Szerződéskötéssel összefüggésben három feladatra hívjuk fel a figyelmet: a szerződés körültekintő, egyértelmű és pontos megfogalmazása, hogy a ne a teljesítés során derüljenek ki pontatlanságok, félreértések.

A megkötött szerződést nyilvántartásba kell venni: tájékoztatni kell a belföldi megbízót, vagy cégen belül a termelő, logisztikai részleget és ügyintézésre át kell adni az iratokat, dokumentációt a lebonyolítónak. Végül együtt kell működni a műszaki szakemberek mellett a logisztikai és pénzügyi munkatársakkal, jogással is.

## **12.2. Üzletkötés a különleges áruügyleteknél**

Az egyes különleges nemzetközi áruügyleteknél az üzletkötőnek a nemzetközi eladásnál és a beszerzésnél megismerteken túl speciális feladatai is vannak, melyek az ügylet jellegének megfelelően változatosak, sokrétűek.



## 1. A csereügyletek megkötésének sajátosságai [31]

Már az előkészítés fázisában az ajánlat és alku folyamán tisztázni kell, hogy csereügyletet kívánunk megvalósítani. Ezt azért fontos hangsúlyozni, mert:

- Az eladás és beszerzés kapcsolódása miatt az árakat nem önmagukban, hanem a cserearányokkal összefüggésben vizsgáljuk.
- A cserekonstrukcióban – eltekintve most a nemzetközi vállalatok leányvállalatai közötti kooperációs jellegű cserétől – gyakran olyan árut forgalmaznak, melyek szabadpiaci elhelyezése problematikus.

A csereügyletnél mindig figyelemmel kell kísérni az ellentétel kikötését és bonyolítását, különösen ha a két szállítás időben szétválik.

A csereügyletek egyes típusainál (barter, kompenzáció, viszontvásárlás, visszavásárlás, offset) mindig fokozott kockázatokkal kell számolnunk:

- csereügyletnek csak az egyik oldala valósul meg,
- birtokon kívül kerülés,
- viszontvásárlásnál csak a beszerzésünk teljesül, majd a külföldi szállító vállalása ellenére nem vásárol rajtunk keresztül magyar eredetű árut.

Az üzletkötő kiemelt feladata ezért, hogy amikor a cserét két külön szerződésben szabályozzák olyan szerződéses biztosítékokat kössön ki, melyek a partnert fokozottan ösztönzik a csere tényleges realizálására. Ilyenek lehetnek:

- pénzügyi biztosítékok (stand by akkreditív, bankgarancia, bankkezesesség, letét, bántpénz) kikötése,
- speditőr kikötése, aki bizalmi kéz funkciót is betölt,
- előszállítás kikötése a bizonytalan fél számára.

Célszerű a kétirányú szállítás szerződéseinek egymáshoz tartozását, elválaszthatatlanságát külön keretmegállapodásban is szabályozni.

A cserekereskedelem főbb üzletkötési szabályai:

- Cserekereskedelemre csak akkor vállalkozzék, ha valóban rendelkezik a szükséges szakértelemmel.
- Az árucserében is kerülje az ad-hoc megoldásokat, kompenzációs politikáját hangolja össze a cég marketing stratégiájával.
- Egyedi ötletek helyett hosszútávú megoldásokat preferáljon.
- A csereárak felkutatása, illetve elhelyezése érdekében javítsa a belföldi vállalati kapcsolatait.

- A csereárak szembeállításánál az azonos/hasonló keménységű áruk összekapcsolására törekedjen.
- Számoljon a csereügyletek marketing hatásaival is.
- Ne ajánljon eladási árat mindaddig, amíg nem tisztázódnak az ellentétes feltételek.

## 2. A reexport speciális üzletkötői feladatai

A reexport ügyletek sajátossága, hogy az értékesítő nemzetközi kereskedelemből származó árut kínál fel eladásra különböző típusú előnyök realizálásának reményében:

- Nyereségszerzésnél az üzletkötő fedezett, vagy fedezetlen haszonüzletet köt. Fedezetlen ügyletnél (meg nem vásárolt áru előre eladása, idegen áru megvétele, hogy még nincs vevője) áru- és árkockázatokat kell vállalnia. Előfordulhat, hogy a vevő ismerete nélkül megvett árut csak veszteséggel lehet eladni, vagy az előre értékesített árut csak a tervezettnél drágábban lehet megvenni, ezért ezeknél különösen igaz, hogy az üzletkötő alapos, naprakész informáltsága elengedhetetlen a tárgyalások előkészítésénél, majd folytatásánál.
- Tiltott, vagy titkolni kívánt reexport esetén a legnagyobb veszélyt az indiszkréción okozhatja. Ilyen típusú ügyleteknél az üzletkötőnek érdeke és feladata, hogy ügyletkötése ne kapjon publicitást, hogy az érintettek szűk körén kívül senki más ne szerezzen tudomást az üzletről.  
Az üzletkötő felelőssége, hogy a nemzetközi üzletben gondoljon valamennyi olyan körülményre, amely veszélyeket hordoz magában az eladóra nézve. Fontos megemlíteni a megfelelően diszkrét és hozzáértő szállítmányozó kiválasztásának, megbízásának szükségességét is.  
Tárgyalási, szerződéskötési szempontból lényeges kérdés a két adásvételi szerződés összhangjának megteremtése, a két ügyletkötés „back to back” voltának figyelembe vétele (árumegnevezés, minőség, határidő, fuvarparitás, fizetési feltételek stb.). A tárgyalásokra való felkészülésnek része kell legyen a reexportra, vámraktározásra vonatkozó belső piaci (TARIC) szabályok megismerése, a vámformalitások figyelembe vétele.

### 12.3. A különleges ügyletek üzletkötői feladatai

#### 1. Bérmunka – feldolgozós ügyletek

A bérmunka jellegétől függően aktív, vagy passzív feldolgozás formájában valósítható meg. Passzív bérmunkánál – amikor külföldön végzik a feldolgozási műveleteket – az üzletkötő kiemelt feladata a megfelelő minőségű bérmunkavállaló felkutatása és az ügyleti megállapodás létrehozása, melynek keretében különös gonddal kell figyelni a birtokon kívül kerülés kockázatára, az ez ellen való védekezésre megfelelő szerződéses záradékkal, biztosítékokkal.

Aktív feldolgozás esetén magyar cég vállalkozik külföldi tulajdonú áru feldolgozásra ún. eredményfelelősséggel. Az aktív bérmunka rendszerint tartós partnerkapcsolatot feltételez, ezért itt az üzletkötőnek tárgyalásai során a termelés zavartalanságának biztosítását kell szem előtt tartani, s esetleges fennakadások, határidő csúszások esetén azonnali egyeztetéseket kell kezdenie a bérmunkáltatóval.

Az üzletkötő tárgyalási felkészülésénél ebben a konstrukcióban is kiemelt szerepet kap az Unión kívüli partnerek esetén érdekes EU-TARIC szabályozás naprakész ismerete, illetve Unión belüli kapcsolatban az általános forgalmi adó elszámolásának figyelembe vétele.

Az üzletkötőnek a teljesítés szakaszában a külföldről, a megbízótól behozott anyagokkal való elszámolás nyomonkövetése, valamint a megállapodás utókalkulációja jelent feladatot, mindezen műveletek során szerzett ismeretek felhasználhatók lesznek a következő időszakra vonatkozó megállapodás tárgyalásaihoz való felkészüléshez.

#### 2. A lízingügylet sajátosságai

A nemzetközi lízingügyletek (finanszírozási, operatív, visszlízing) speciális üzletkötési feladatai a következők:

- nemzetközi lízing szabályozási feltételeinek ismerete,
- megfelelő lízingpartner kiválasztása:
  - lízingbeadásnál: a lízingszerződés ne szűnjön meg idő előtt, mert az eszközök újra elhelyezése problémás lehet,
  - lízingbe vételnél: megbízható lízingbeadó, akinél számítani lehet az eszközök szerződés szerinti használatba adására,

- visszlízing: olyan lízingpartnerek felkutatása, akik tiszteletben tartják a szerződéses opciókat, a tulajdonjogi helyzeteket és képesek a szerződés szerinti lízingdíj törlesztésére,
- lízing kalkulációjának elkészítése, illetve ellenőrzése, mindkét fél részéről a további – szerződéskötés utáni – viták megelőzésére,
- szerződéskötési fázisban érdemes tisztázni a karbantartási, javítási kötelezettség kérdését,
- a lízingszerződés teljesülésével összefüggésben az Unión kívüli kapcsolatban a Közösségi Vámtarifá, illetve TARIC ismerete szükséges.

### 3. Nemzetközi fővállalkozás

A nemzetközi vállalkozási szerződés lényege, hogy a fővállalkozó ún. eredményfelelősséggel átvállalja a külföldi megrendelőtől valamely létesítmény megvalósítását, rekonstrukcióját, bővítését stb. fővállalkozói díj ellenében. A fővállalkozót az általa megbízott alvállalkozók teljesítéséért összevárási és többletgaranciális felelősség terheli.

A nemzetközi fővállalkozás sikeres megvalósításához széleskörű helyismeret szükséges, melyet az előkészítés fázisában célszerű megszerezni.

Az ajánlatok készítésére fővállalkozási ügyleteknél általában versenytárgyalási felhívás alapján, tenderfüzet feltételeinek figyelembevételével kerülhet sor.

A versenytárgyalás szabályainak megfelelően kerülhet sor az alkura, melyet a kiíró a legjobb ajánlatot tevővel indít, majd az ajánlati kötöttségi időn belül a további ajánlattevőkkel folytathat.

A szerződés formája: az export fővállalkozási szerződés a szerződő felek hosszadalmas tárgyalásai alapján megfogalmazott egyedi szerződés, melynek fajtái:

- kulcsrakész (turn key) szerződés a létesítmény műszaki átvételével teljesül,
- használatba vétel (product in hand), mely a próbaüzemelés után teljesül, és
- teljesítményfelelős szerződés: üzembe helyezve, csúcsrajáratás után átadva.

A fővállalkozási szerződésben rögzíteni kell a tendermegállapodás műszaki és kereskedelmi feltételeit.

Az alvállalkozói szerződéseket a fővállalkozói szerződéssel összhangban (back to back) kell megkötni: például minőségi előírások, szállítási határidők.

## ÖSSZEFOGLALÓ KÉRDÉSEK

1. A kommunikáció és tárgyalástechnika összefüggései.
2. Ülésrendek szerepe a tárgyalásnál.
3. Az üzleti élet jellemző levéltípusai.
4. Szövetkörnyezet szerepe interkulturális tárgyalásnál.
5. Az interkulturális kommunikáció problémái.
6. Hatékony kommunikáció a nemzetközi üzletben.
7. Hatékony viselkedés az üzleti kapcsolatokban.
8. Nyerő tárgyalók tulajdonságai, személyiségjegyei.
9. A tárgyaló viselkedésének protokolláris szabályai.
10. A társadalmi érintkezés formái és szabályai.
11. A kulturális étkezés szokásai és szabályai.
12. Vendéglátás szabályai az üzleti kapcsolatokban.
13. A tárgyalás alapproblémái és jelentősége.
14. Tárgyalási konfliktushelyzet és feloldása.
15. A tárgyalási lehetőségek felismerése és teremtése.
16. Tárgyalásstratégiai alternatívák.
17. A stratégiaválasztás elvei.
18. A tárgyalási stratégia végrehajtása.
19. A nyolcfázisú tárgyalási modell főbb elemei.
20. Gyakorlati tárgyalási taktikák.
21. Etikátlan tárgyalási taktikák.
22. Tárgyalási módszerek bemutatása.
23. Tárgyalási technikák főbb módozatai.
24. A nemzetközi üzleti tárgyalások befolyásoló tényezői.
25. Multilaterális tárgyalások sajátosságai.
26. Tárgyalás idegen kulturális környezetben.
27. A személyes eladás megtervezése.
28. Az eladószemélyzet menedzselése.
29. A hatfázisú személyes eladás főbb lépései.
30. Csoportos tárgyaláskor követendő magatartás.
31. Tabutémák a tárgyalás során.
32. A személyes értékesítés folyamata Somlo szerint.
33. Vevőre irányuló eladástechnika (PEME modell).
34. Kifogások kezelése a tárgyalás során.
35. A nemzetközi üzletkötő tipikus feladatai.
36. Üzletkötői feladatok exportban.
37. Nemzetközi beszerzés súlyponti területei.
38. A csereügyletek megkötésének sajátosságai.
39. A reexport speciális üzletkötési feladatai.
40. A különleges ügyletek üzletkötői feladatai.

## FELHASZNÁLT ÉS AJÁNLOTT IRODALOM

- [1] Sándor I.: Marketingkommunikáció  
KJK Budapest, 1987.
- [2] Langer K. – Raátz J.: Üzleti kommunikáció  
Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1999.
- [3] Dankó L.: Külkereskedelmi üzletkötés  
ME Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszék, Miskolc, 1993.
- [4] Forgas, J.: A társas érintkezés pszichológiája  
Gondolat Kiadó, Budapest, 1989.
- [5] Wacha I.: A korszerű retorika alapjai  
Szemimpex Kiadó, Budapest, 1996.
- [6] Usinier, J.: Marketing Across Cultures  
Prentice Hall, Hertfordshire, GB., 1996.
- [7] Atkinson R.L. et-al: Pszichológia  
Osiris Kiadó, Budapest, 1995.
- [8] Nyerges J.: Zöldposztós csatatér  
Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1985.
- [9] Füleki G. (szerk.): Tárgyalástechnika, protokoll  
Külkereskedelmi Oktatási és Továbbképzési Kft. Budapest, 1990.
- [10] Dankó L.: Értékesítés  
Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc, 2000.
- [11] Lancaster, G. – Jobber, D.: Sales. Technique & Management  
Pitman Publ. London, 1990.
- [12] Dawson, R.: Nyerő tárgyalási taktikák  
Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2000.
- [13] Giddens, A.: Szociológia  
Osiris Kiadó, Budapest, 1995.
- [14] Sille I.: Illem, etikett, protokoll  
KJK, Budapest, 1993.
- [15] Blahó A.: Térjünk a tárgyra!  
Aula Kiadó, Budapest, 2003
- [16] Hall, E.T.: Rejtett dimenziók  
Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1998
- [17] Frank, M.O.: Hogyan érveljünk röviden és hatásosan  
Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1994.

- [18] Csáky I.: Tárgyalástechnika  
Exel Kiadó, Budapest, 1996.
- [19] Galdini, R.: A befolyásolás lélektana  
Corvinus Kiadó, Budapest, 1999.
- [20] Neményiné Gyimesi I.: Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben  
KJK, Budapest, 1999
- [21] Törzsök É.: A külkereskedelmi ügylet  
Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [22] Dankó L.: Nemzetközi marketing  
ME Marketing Intézet, Miskolc, 1998
- [23] Donaldson, B.: Sales Management  
Macmillan Press Ltd. London, 1990.
- [24] Oberfrank F.: Hogyan külkereskedjünk?  
KOTK, Budapest, 1993.
- [25] Somlo, I.: Tárgyalás felsőfokon  
OMIKK, Budapest, 1995
- [26] Páth G-né: A külkereskedelmi ismeretek gyakorlati alkalmazása  
KOTK, Budapest, 1993.
- [27] Gallagher, B. et-al.: Gerilla üzletkötés  
Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1994.
- [28] Kirschner, J.: A manipuláció művészete  
Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1993.
- [29] Oakwood, A.: Mikor mondjunk nemet és hogyan  
Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1991.
- [30] Hill, N. – Stone, W.C.: A siker titka: pozitív lelki beállítottság  
Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1993.
- [31] Dankó L.: Külkereskedelmi technika  
ME Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszék, Miskolc, 1993.
- [32] Borgulya I-né: Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában  
JPTE, Pécs, 1996.
- [33] Kotler, Ph.: Marketing Menedzsment  
KJK-Kerszöv, Budapest, 2002.
- [34] Dankó L.: A személyes eladás hatékonyságának növelése a területi menedzsment rendszerével  
MMM Második Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 1996.