

A TÁRGYALÓERŐ

■ A TÁRGYALÓERŐNKET az alábbi két dolog határozza meg:

- 1.) a „mi valóságunk”: milyen lehetőségeink vannak?
- 2.) mennyire helyes és részletes képpel rendelkezünk a lehetőségeinkről?

Megjegyzések:

- 1.) Bár a lehetőségeink bizonyos módon tőlünk független adottságok, feltárásuk a mi kreatitásunkon is múlik.
- 2.) Az, hogy mit vagyunk képesek lehetőségnek látni és elfogadni, nagy mértékben saját rugalmasságunkon is múlik.
- 3.) Ezért lehetőségeink nem pusztán tőlünk független, külső, rögzített adottságoknak tekintendők, hanem legalább annyira tőlünk függő lehetőségeknek is!
- 4.) A tárgyalóerő a legjobb alternatíva **részletein** is múlik: kidolgozása tudást, ismeretet, képességeket feltételez **ÉS** munkát követel meg.

Példa a TELA kidolgozására - esettanulmány

■ A szituáció keretei:

Az ősszel a motoros szezon végén kötelező szervizen volt a motorom. Valaki meglátta a műhelyben, és a szerelővel történt beszélgetés során kiderült, hogy rövidesen szeretném eladni. A szerelő az engedélyemmel megadta az illetőnek a mobilszámomat.

- Tegyük fel, hogy egy októberi szombat kora délutánján jelentkezik az illető, és másnapra, azaz vasárnapra találkozót beszélünk meg. A telefonban nem esett szó árról, nem kezdődött el az áralku.
- Bár mostanában nem foglalkoztam vele, de utolsó információimra alapozva olyan 800 ezer forintos eladási árat saccoltam.
- Az első kérdés, hogy ez reális-e? Ha nem, akkor egy új, reális árat kell meghatároznom.
- Szükséges továbbá kidolgozni a TELA-t, hogy a tárgyalás alakulása során legyen mihez mérnem az ár alakulását és világosan lássam, mennyire fontos az egyezés elmaradása.
- Minderre egy napom van, mert holnap árat kell mondanom, és ez jelentősen meg fogja határozni a továbbiakat.

- Nézzük a TELA kidolgozását lépésenként:

I. Az alternatívák feltárása: milyen lehetőségeim vannak, ha a tárgyalás meghiúsul?

- 1.) Meghirdethetem a 3 nagy használtmotor adás-vételi internetes portálon: a.) hasznalauto.hu/motor; b.) hasznalmotor.hu; c.) hasznalmotorok.hu.
- 2.) Megpróbálhatom eladni márkakereskedőnek kp.-ért
- 3.) Megpróbálhatom beszámíttatni márkakereskedőnél egy új motorba
- 4.) Megpróbálhatom beszámíttatni márkakereskedőnél egy másik használt motorba
- 5.) Megpróbálhatom eladni a Kockás Sisak nevű nagy használtmotor-kereskedőnek, ahol állapotfelmérés után rögtön kínálnak érte egy összeget, és azonnal beveszik.
- 6.) Most nem adom el. \Leftarrow Ez is ad értelmes lehetőséget?

II. Az ígéretes változatok kiválasztása, finomítása:

- 1.) az első körben feltárt lehetőségek szűrése, a tényleg ígéretesek kiválasztása
- 2.) és finomítása.

Nézzük aszerint, hogy melyek esnek ki és miért?

- **Megpróbálhatom beszámíttatni márkakereskedőnél egy új motorba** \Rightarrow *új motort valójában nem akarok, nem éri meg, nem szánok rá annyit.*
- **Megpróbálhatom eladni márkakereskedőnek kp.-ért:**

\Rightarrow Erről most holnapig nem tudok még hozzávetőleges infót sem szerezni. Nem tudom kideríteni, hogy van-e olyan kereskedő, aki bevinné (ezt esetleg a honlap feltünteti), de arról biztos nem tudok infót szerezni, hogy milyen áron venné be?

Bár ez ígéretes, finomítható alternatíva lenne, ha nem hétvége volna, és több időm lenne (pld. elvinni szemlére), máról holnapra azonban nem ad igazi lehetőséget.

Más körülmények között, lehet, hogy nem kellene elvetni, de most el kell.

Egyébként az az erős sejtésem, hogy a válság miatt ez a lehetőség nem áll fenn: vagy csak tőlük történő használtmotor-vásárlás, rosszabb esetben csak új motor vásárlása esetén számítják be.

Nézzük aszerint, hogy melyek esnek ki és miért? (folyt.)

- **Megpróbálhatom beszámíttatni márkakereskedőnél egy másik használt motorba:**

⇒ Lásd az előző esetnél leírtakat.

⇒ Ha olyan helyzetben lennék, hogy nem kell elvetnem (nem hétvége van), akkor a finomítás keretében a következőket ki kellene deríteni:

a) Melyik kereskedő hajlandó egyáltalán bevenni az én motoromat? Számíthat típus, évjárat (ha túl öreg, akkor nem veszik be, de mivel 2005-ös, arra számítok, hogy ez nem lesz gond.)

b) Van-e náluk olyan használtmotor, amire szívesen becserélem?

Ez egy telefonnal és/vagy a honlap megtekintésével kideríthető, tehát még nem kell a kereskedőhöz elmenni, ami már időt, szervezést igényel.

Ha bármelyik kérdésre negatív a válasz, akkor ez a lehetőség mindenképpen kiesett.

Nézzük aszerint, hogy melyek esnek ki és miért? (folyt.)

- **Megpróbálhatom eladni a Kockás Sisaknak, ahol állapotfelmérés után rögtön kínálnak érte egy összeget, és azonnal beveszik.**
 - ⇒ Messze vannak, körülményes kijutni hozzájuk.
 - ⇒ Figyelembe véve az egyéb teendőimet máról holnapra nem fogok tudni kijutni hozzájuk, most nem képez alternatívát számomra.
 - ⇒ A hírek szerint nagyon-nagyon nyomott áron dolgoznak, azaz valószínű, hogy a piacon a legkevesebbet tőlük fogom kapni.
 - ⇒ Más körülmények között ígéretes, finomítandó alternatívát adhat: célszerű lehet eljutnom hozzájuk, hogy kiderüljön, mi a többi tárgyalás szempontjából az Utolsó Határ.

II. Az ígéretes változatok finomítása

Nézzük, hogy melyek maradtak meg, és hogyan finomíthatók első körben?

1.) Meghirdethetem a 3 nagy használtmotor adás-vételi internetes portálon: a.) hasznalauto.hu/motor; b.) hasznaltnmotor.hu; c.) hasznaltnmotorok.hu.

6.) Most nem adom el. \Leftarrow Ez is ad értelmes lehetőséget?

Finomítás első körben:

1. lehetőség finomítása – a következőket kell kideríteni:

a) *Az adott márka, típus, évjárat, felszereltség alapján milyen összegért hirdetnek hasonló motorokat?* \Rightarrow Ez végre az árat illetően is adni fogni valami támpontot.

b) *Mekkora kínálat van az ilyen vagy többé-kevésbé hasonló motorokból? Hány versenytársam lesz, ha hirdetnem kell?*

c) *Mennyi ideje vannak fenn jellemzően a hirdetések? Mennyi ideig kell árulni, hogy esetleg elkeljenek?* \Rightarrow Figyelembe véve, hogy a szezon vége van, én csak hosszabb időre számíthatok.

II. Az ígéretes változatok finomítása (folyt.)

6.) Most nem adom el. \Leftarrow Ez is ad értelmes lehetőséget?

Finomítás első körben:

6. lehetőség finomítása:

Ha most nem adom el, akkor nagy valószínűséggel a szezon kezdetéig, azaz tavaszig nem is fogom tudni. Ez kb. fél évet jelent, azaz a motor fél évvel idősebb lesz

a) \Rightarrow a mostani árhoz képest további fél évnek megfelelő értékcsökkenés fog bekövetkezni.

b) \Rightarrow A fél évhez esetleg hozzászámolható a hirdetési idő (itt lehet, hogy nem számottevő időszak, de egy ház eladásánál már igen).

c) \Rightarrow Esetleg hozzávetem megtakarításként a kötelező biztosítás megspórolását a holt szezonra.

A következőket kell kideríteni: kb. milyen értékcsökkenéssel számolhatok, ha csak fél év múlva tudom eladni? A kapott értéket esetleg tovább korrigálom b) és c) alapján.

III. A részletek kidolgozása és a legjobb kiválasztása

Mit mutatnak a használtmotor-portálok?

■ H1 portál:

- 2005-ös évjáratú, mint az enyém, nincs, pedig még a hónap is számít (2005.04. havi). De még 2006-os vagy 2007-es sem találok.
- Van viszont 4 db, 2004. április és dec. közé eső: ezek ára a 690-től a 760-ig terjed. Az árak nem a kor szerint oszlanak meg, jellemzőbb a 700 körüli ár, a 760 kiugrónak tűnik. Mindegyik futásteljesítménye fele az enyémnek, ami hátrány. Viszont előny, hogy mind a 4-nél fiatalabb, egészen 2007-ig bezárólag!
- Célozzuk meg 760-at.
- Nincs viszont adat a hirdetési időről.

III. A részletek kidolgozása és a legjobb kiválasztása

Mit mutatnak a használtmotor-portálok?

■ H2 portál:

- Itt van 2005-ös, hónap nélkül, kevés km-el, de meglepő módon csak 650 ezerért.
- De: egy darab 2006-os is van 850-ért, és egy 2007-es 950-ért. Ez alapján évi 100 ezer ft-nak tűnik az értékcsökkenés.
- Így a 2005-ösért a 650 helyett a 750 tűnik reálisabbnak, és van támpont az érves értékcsökkenéshez.
- Itt sincs viszont adat a hirdetési időről.

III. A részletek kidolgozása és a legjobb kiválasztása

Mit mutatnak a használtmotor-portálok?

■ H3 portál:

- 2 db 2005-ös, az harmad annyi km-et min t az enyém. Az egyik 680 ezerért, a másik 900 ezerért!
- Van viszont hirdetési idő!
- A 900 ezres 2008. nyara óta fenn van: akkor ez valószínű véletlenül maradhatott fenn, azért ilyen az ára!
- A 680-as is fenn 2090 júliusa óta! Viszont lehet neki írni, vagy telefonálni: kiderülhet, hogy még meg van-e? Ha igen, az vészjósító, akkor ezt is figyelembe kell venni holnap. Ha elment, akkor kiderülhet, mennyiért ment el, és mennyi ideig hirdette?
- 580 megtekintés volt, és még nem ment el? Na ezt is felírom, hátha később jó adat lesz.
- A 2004-esek itt 690-és 790 között szóródnak, a szezon végiek 690-720, és az utóbbi kicsit többet is futott. ⇒ marad megcélzott árnak a 760.

III. A részletek kidolgozása és a legjobb kiválasztása

Mit mutatnak a használtmotor-portálok?

■ H3 portál (folyt.)

- Most veszem észre, hogy itt van egy „Mit ér a motorom kalkulátor?”
- Ez az én motorom adataival javasolt vételárnak 692 ezer forintot, javasolt eladási árnak 764 ezer forintot ad meg.
- Ha így licitálunk, akkor, később látni fogjuk, valahol középen fogunk találkozni, azaz 725-nél. Tehát most várhatóan ennyit tudhatok érteni kapni.
- A kalkulátor előnye, hogy hivatkozhatom rá: objektív kritériumot ad.
- Látnom kell, hogy nem kezeli azonban a futásteljesítményt, ami az enyém esetében aránylag magas: szükség esetén lejjebb mehetek, mint 725.
- Kíváncsiságból, meg biztos, ami biztos: leellenőrzöm 2004-re is. Mi a fene?! Magasabb árak jönnek ki? Az eladási és vételi átlaga 736?
- Nézzük 2006-ra és 2007-re! Átlagnak 2006-os esetén 815 ezer, 2007-es esetén 887 jön ki. Ez alapján a 2005-ösöm éves 72 ezer ft értékcsökkenéssel számolva 740-re jön ki durván. Fél évre számolva 35 ezer az értékcsökkenés. Tavasszal sacca nem kaphatok többet 700-nál.

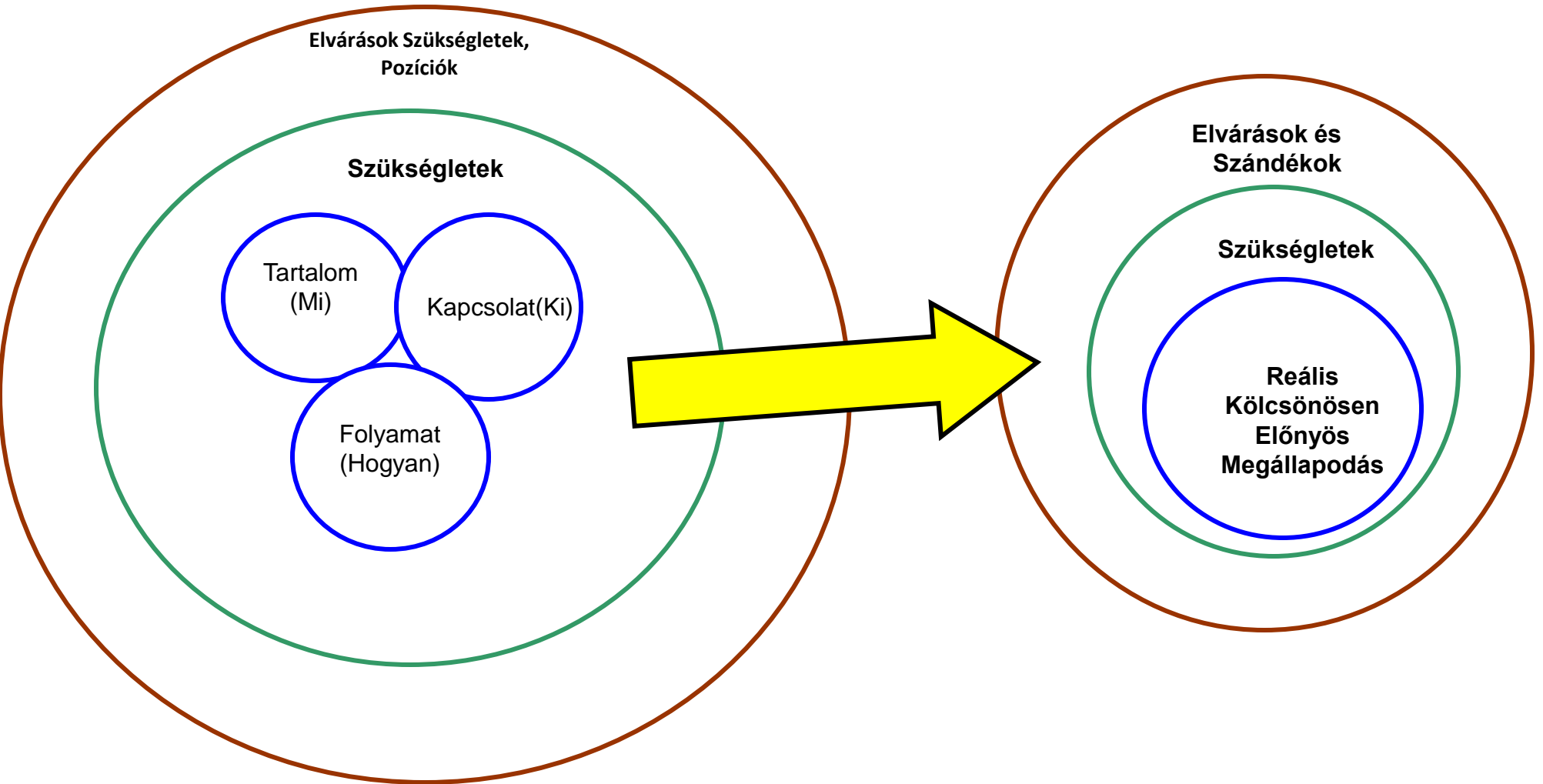
A legjobb alternatíva kiválasztása:

- Holnap 760-ról indítok, nem akarok irreálisnak mutatkozni.
- Ha 690-nél alább kezd, akkor megmutatom neki a kalkulátor kinyomtatott eredményeit, amelyen a motor alapvető adatai is látszanak.
- Ezért sem kezdek feljebb, mert akkor utána már vagy nem hivatkozhatom a kalkulátorra, vagy nem fog bennem megbízni a másik: hiszen magasabb árral kezdtem, mint amiről tudtam, hogy reális. Várható, hogy rá fog jönni, hogy ha Ő nem kezd 690 alatt, akkor nem veszem elő a papírt. Az adatok ilyen kezelése biztos nem szül bizalmat: vajon minden további beszámolómban a motorról ennyire vehető komolyan?
- Cél a 760 és 690, vagy az általa mondott összeg fele, azaz kb. 725. Valójában 700 fölött bármi jó, mert akkor még a kötelezőt megspóroltam.

Összefoglalás, tanulságok

- ✓ Jól látható volt, hogy az én TELA-m és vele a tárgyalóerőm mennyire ki van szolgáltatva a helyzetnek: több lehetőséget kellett elvetni az időpont miatt.
- ✓ Egyrészt látható, hogy esetleg javítaná a pozíciómat, ha egy kis időhöz jutnék: később látni fogjuk, hogy az időkényszer az egyik legtipikusabb hátráltató, illetve oka számos rossz tárgyalási döntésnek.
- ✓ Azonban az önmagában is tanulságos, hogy a TELA és a tárgyalóerőm nem a helyzettől függetlenül adott valaminek tekintendő, hanem a helyzettel, a lehetőségeimmel kapcsolatos tényezőkön múlik.
- ✓ A TELA kidolgozása során számos, előre nem látott információ érkezett, sőt egy tárgyalási eszközt, egy objektív kritériumot szolgáltató kalkulátort is kaptam.

A tárgyalás 3 összetevője 1.



A tárgyalás 3 összetevője: a *Tartalom-Folyamat-Kapcsolat* viszonyrendszer

A tárgyalás 3 központi összetevője

a tartalom: az, amiről tárgyalunk,

a folyamat: az, ahogyan tárgyalunk és

a kapcsolat: az, akivel tárgyalunk.

- A tárgyalás során mindhárom összetevőt figyelemmel kell kísérni, kezelni kell.
- A tárgyalási eszközök mindháromra kiterjednek, illetve mindegyik fejlesztést kíván meg:
 - ⇒ azonosítsd az általad használt szempontokat és eszközöket: *melyik vonatkozik a tartalomra, melyik a folyamatra és melyik a kapcsolatra?*
 - ⇒ ellenőrizd saját személyes tárgyalási képességeidet és eszközeidet: *egyensúlyban vannak-e? mindegyiket fontosnak tartod?*
- A tárgyalást mindhárom összetevő vonatkozásában meg lehet nyerni vagy el lehet veszíteni.

A tárgyalás 3 összetevője: a *Tartalom-Folyamat-Kapcsolat* viszonyrendszer 2.

- **A tárgyalást mindhárom összetevő vonatkozásában meg lehet nyerni vagy el lehet veszíteni.**
 - Bizonyos esetekben a tárgyalás során az egyik összetevő előtérbe kerülhet a többi rovására, pld.,
 - a folyamatról kell tárgyalni, arra kell koncentrálni, vagy
 - a kapcsolat létrejöttét, megőrzését kell előtérbe állítani.

A tárgyalás akkor sikeres, ha mindhárom összetevő vonatkozásában sikeres.

- Lehet, hogy a tárgyalás sikeresnek látszik a tartalom vonatkozásában, (elérjük, amit szeretnénk a tartalom vonatkozásában), de a kapcsolat (bizalom, további, későbbi együttműködési készség) rovására.
- Lehet, hogy a tárgyalás sikertelennek látszik a tartalom vonatkozásában (pld. a nyilvánvaló, elsődleges érdekeink területén engedni kényszerülünk), de a kapcsolat megőrzése (a bizalom megóvása, a további, későbbi együttműködési készség fennmaradása stb.) szempontjából és *összességében* mégis sikeresnek tekinthető.

A tárgyalás 3 összetevője: a *Tartalom-Folyamat-Kapcsolat* viszonyrendszer 3.

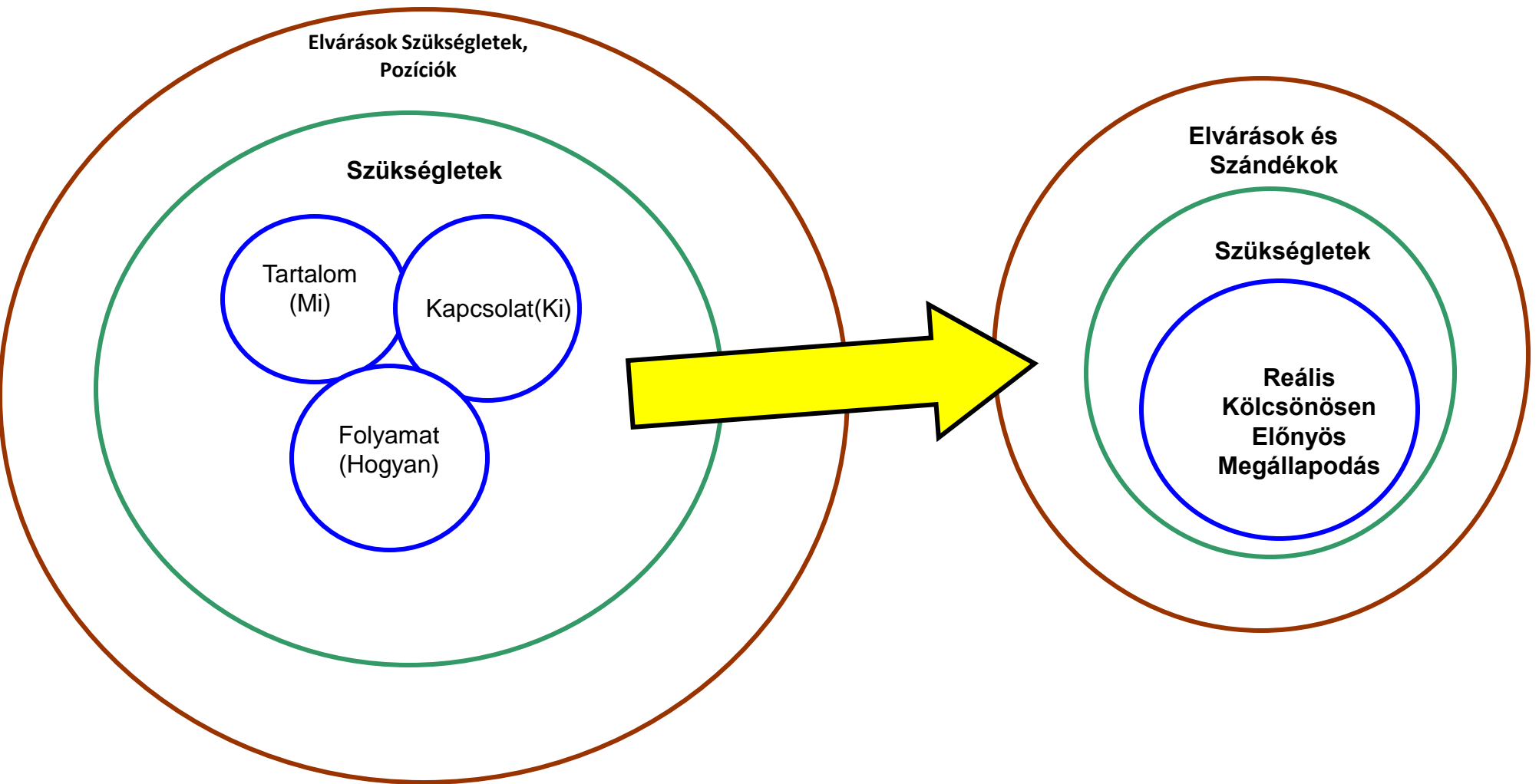
Példák a kapcsolati összetevő előtérbe kerülésére

- Az 1. esettanulmány (építésziroda vs. bútoros cég): a folyamat több pontján, különösen az utolsó fázisban az elsődleges cél a kapcsolat megőrzése, a bizalom megóvása lehetett volna.
- A 2. esettanulmány (kiállítás-rendező vs. képanyagot biztosító folyóirat): az elsődlegesnek célnak a tárgyalási kapcsolat létrehozásának kellett volna lennie.

Példák a folyamati és kapcsolati összetevő szerepére

- Egy kari és egy egyetemi hallgatói szervezet között felmerült konfliktus megoldási kísérlete során a kari hallgatói szervezet a felette álló egyetemi hallgatói szervezethez fordul. A levélváltás során a kari hallgatói szervezet cinikus hangnemben beletörli a felettes szervezet orrát egy, egyébként ártatlan és lényegtelen (a jogszabály számával kapcsolatos) tévedésbe, súlyos tájékozatlanság beállítva azt.
⇒ Miközben a levél tartalmi síkján kimondva a probléma megoldását kéri, aközben implicite úgy kommunikál, hogy a másikat nem probléma megoldására, hanem passzív vagy aktív ellenállásra ösztönzi.

A koncepció: **Reális, Kölcsönösen Előnyös Megállapodást (RKEM)** eredményező tárgyalás



Az RKEM koncepciójú tárgyalás

- A win-win típusú eredmény létrejöttét tartja szem előtt.
- A szokásos keretek között létrejövő minden más tárgyalási eredmény (W-L, L-W, L-L) rosszabb hatásfokú, mint a W-W típusú.
 - Megjegyzés: szokásos keretek között létrejövő eredményeken azokat értjük, amelyek nem a *tartalom-folyamat-kapcsolat* viszony figyelembe vételével jöttek létre. Most tehát NEM azokról a tárgyalásokról beszélünk, amelyek a 3 tényezőt egyaránt figyelembe veszik, és ezt figyelembe véve összességében mégis sikeresnek tekinthetők.
 - A szokásos tárgyalás lényegében csak a tartalmi összetevőt veszi figyelembe.
 - Ennélfogva a szokásos W-L (mi győzünk, ők veszítenek) és az L-W (mi veszítenünk, ők győznek) típusú eredmények (az egyik fél számára a tartalom szempontjából lehetnek eredményesek, a másik fél számára biztosan eredménytelenek).
 - A szokásos W-L és az L-W típusú tárgyalási eredmények rongálják a kapcsolatot.
 - A szokásos L-L típusú tárgyalási eredmények tartalom szempontjából (beleértve a következményeket is) mindkét fél számára sikertelenek, és rongálják, lehetetlenné teszik a kapcsolatot is.

Az RKEM koncepciójú tárgyalás 2.

- A win-win típusú eredmény létrejöttét tartja szem előtt.
- A szokásos keretek között létrejövő minden más tárgyalási eredmény ($W-L$, $L-W$, $L-L$) rosszabb hatásfokú, mint a $W-W$ típusú.
 - A szokásos $W-L$ és az $L-W$ típusú tárgyalási eredmények a vesztes felet általában arra sarkallják, hogy amint lehetséges, revansot vegyen, betartson stb.
 - A győztes, esetleg magát erőfölényben érző fél érezheti úgy, hogy neki nincs szüksége $W-W$ eredményre, elegendő számára a $W-L$ is, pld. mert a másiknak eszközei sincsenek egy revanshoz.
 - A legtipikusabb, hogy az erőfölényben lévő fél nem helyesen méri fel kiszolgáltatottságát, a másik eszköznélküliségét.

Példa: emlékezz a kiállítás-rendező vs. képanyagot biztosító folyóirat esetére!

A kiállítás-rendező nem tartotta fontosnak a $W-W$ típusú, azaz kölcsönös megelégedésen és együttműködésen alapuló kapcsolatot. Azt hitte, tud $W-L$ -t játszani, és azt hitte, hogy minden fontos információt mérlegelt akkor, amikor úgy döntött, hogy a folyóiratot kikerüli. Azt hitte, helyesen mérte fel a másik eszközeit és lehetőségeit, hogy a másiknak sincsenek további eszközei és lehetőségei a revanshoz, a betartáshoz stb. De voltak.