



DR. TANÁCS JÁNOS
BME

Filozófia és Tudománytörténet Tanszék

1111 Budapest, Sztoczek J. u. 2-4. fszT. 1.

Telefon: 463-1181/5900

nego@filozofia.bme.hu

Tárgyalástechnika 2

VERSENYRIADÓ - Amikor csak a győzelem számít

- **Teljességgel irracionális magatartást eredményező *versenyriadók* kialakulásával kell számolni olyan területeken, mint:**
aukciók és fordított aukciók (licitálási szituációk), tárgyalások, jogviták, vállalategyesülések és felvásárlások.
- **Tipikusnak és fenyegetően jelenlévőnek** kell őket tekintenünk az esettanulmányok fényében.
- **Feltárhatóak olyan független tényezők, amelyek támogatják a versenyriadók kialakulását, fokozódását.**

Mi a versenyriadó? (Competitive arousal)

- Felfokozott érzelmi állapot következtében előálló sajátos pszichológiai állapot, amely megemelkedett adrenalin szinttel jár.
- A vizsgálatok fényében könnyen vezet *olyan* érzelmi alapú döntéshez vezet, szélsőségesen irracionális eredményt produkál.
- Megjegyzés: nem az a baj, hogy érzelmi alapú a döntés, hanem hogy az optimálistól, kívánatostól, előremutatótól nagyon messze van.

Amikor csak a győzelem számít – áttekintés

A versenyriadóért felelős három fő tényező

– tényezők, amelyek külön-külön is generálják és táplálják a versenyriadókat

A rivalizálás

közelharc típusú, illetve az ember-ember elleni küzdelemnek tekintett versengés, vállalatok egymással való piaci versengésének személyesítése

Az időkényszer

a megfelelő információ és döntés megtalálásához vezető folyamat akadályozott, ezért hibás döntési panel alkalmazásához vezet

A rivaldafény

a közönség jelenléte ténylegesen rontja a versengők fizikai és problémamegoldó, kockázatértékelő stb. képességeit

Amikor csak a győzelem számít – áttekintés

Az időkényszer

a megfelelő információ és döntés megtalálásához vezető folyamat akadályozott, ezért hibás döntési panel alkalmazásához vezet.

az egyik legalapvetőbb faktor a rossz döntések, és így a rossz tárgyalási döntések meghozásában.

Mit tehetünk, ha el kell ismernünk, hogy gyakorta valóban szorítanak a határidők?

Határidők felülvizsgálata: mivel a határidők olykor önkényesek, azon túl, hogy ki vannak tűzve, más funkciójuk nincs, ezért érdemes lehet külön megfontolás tárgyává tenni: **valóban indokolt-e ez a konkrét határidő?**

A körülmények megváltoztatása oly módon, hogy a döntés meghozatalakor az idő szorítása ne érvényesüljön.

Amikor csak a győzelem számít – áttekintés

A rivaldafény

a **közönség jelenléte** ténylegesen rontja a versengők fizikai és problémamegoldó, kockázatértékelő stb. képességeit

Közönség jelenléte, különösen elkötelezett közönségé fokozza a versenyriadót, és rontja helyzetértékelő képességeket

Pld.: az offline licitálók **ÖTSZÖRÖSÉVEL** lépték túl eredetileg meghatározott limitjeiket az on-line licitálókéval összevetve.

Amikor csak a győzelem számít – áttekintés

A tényezők interferenciája

Az említett tényezők külön-külön is hatékonyak a versenyriadó kirobbantásában, az irracionális üzleti magatartás előidézésében!

Több tényező együttes fennállása fokozza az irracionális viselkedés létrejöttének valószínűségét és eredményének abszurditását.

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. Van aszimmetrikus eset, vagy amikor pl. menteni kell a kapcsolatot.

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 lehetőségfeltáró (opciógeneráló) módszer: *a Reális, Kölcsönösen Előnyös Megállapodások módszere*

A módszer célja:

saját egyéni igényeinket a lehető legjobban kielégíteni *közös*en.

- **Egyéni érdekek, igények, elvárások figyelembe vétele, amely magában foglalja:**
 - A mi érdekeink, igényeink, elvárásaink figyelembe vételét.
 - A másik érdekeinek, igényeinek, elvárásainak figyelembe vételét.

- **Közös érdekek, igények, elvárások figyelembe vétele, amelyhez el kell jutni, amelyet fel kell tárni.**

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 nincsenek további eszközei és lehetőségei a revanshoz, a betartáshoz stb. De voltak.

Az RKEM koncepciójú tárgyalás 3.

Az RKEM koncepciójú tárgyalás *reális eredmény, reális siker* létrejöttét tartja szem előtt.

Tarts realitásvizsgálatot

- 1.) a tárgyalásra történő felkészülés során,
- 2.) a tárgyalás közben és
- 3.) a tárgyalást követően!

Az irreális tárgyalási célok:

megnehezítik, sőt esetleg lehetetlenné teszik a tárgyalást,
de még valamifajta siker esetén is rongálják a kapcsolatot.

ESETTANULÁNY: *IRREÁLIS CÉLOK, L-L EREDMÉNYEK, KAPCSOLAT-RONGÁLÁS*

3. ESETTANULMÁNY

- Egy sportlétesítmény a csúcsidőn kívül (hétköznap napközben 16 óra előtt) kedvezményesen biztosítja iskolai csoportok számára a létesítmény használatát: az 1200 Ft-os normál jegy helyett 400 Ft-ot kell csak fizetni fejenként 2 óra időtartamra. Ilyenkor a létesítményt akár mások is használhatják, a normál áron.
- Rendezvények, például egyetemi karok sportrendezvényei számára, általában 150 ezer Ft-os áron bocsátják rendelkezésre a létesítményt, akár csúcsidőben is.
- Az egyik középiskola, amelyik rendszeresen visz 20-30 fő körüli osztályokat a csúcsidőn kívüli időszakban, azzal keresi meg a sportlétesítményt, hogy szeretne egy nagyobb iskolai sporteseményt lebonyolítani.
 - A rendezvény a csúcsidőn kívül lenne, 2 óra terjedelemben.
 - Előzetes várakozások szerint olyan 300-500 fő venne részt az iskolai sporteseményen.
 - Árajánlatot kérnek a sportlétesítménytől, hogy mennyi lenne a bérleti díj erre az időszakra?

ESETTANULÁNY:

IRREÁLIS CÉLOK, L-L EREDMÉNYEK, KAPCSOLAT-RONGÁLÁS 2.

- A sportlétesítmény ügyvezető igazgatója a tulajdonoshoz fordul, aki ilyen esetekre fenntartja magának a jogot a döntéshez.
- A tulajdonos vérszemet kap, és úgy értékeli, hogy akár 400 ezer forintos bérleti díjat is megállapíthatnak: meglátása szerint egy középiskola képes kifizetni ennyit.
- Az ügyvezető igazgató emlékezteti a tulajdonost, hogy például egyetemi karok sportrendezvényei számára általában 150 ezer Ft-os áron szokták rendelkezésre bocsátani a létesítményt, akár csúcsidőben is.
- Az ügyvezető igazgató szerint reálisan maximálisan 150 ezer Ft-ot lenne szabad megpróbálni elkérni. Ráadásul az iskola eleve csúcsidőn kívül bérelné a létesítményt, amikor az szinte pang, így minden bevétel talált pénz ahhoz képest, amennyi az ilyen időszakok alapján befolyik.
- A tulajdonos ragaszkodik, hogy 400 ezer Ft-ért próbálják meg kiadni a kért időre.
- Az ügyvezető igazgató által megírt levélre, amelyben tudatja az iskolával a 400 ezer forintos bérleti díjat, az iskola úgy reagál, hogy azonnal eláll a rendezvénytől.

ESETTANULÁNY:

IRREÁLIS CÉLOK, L-L EREDMÉNYEK, KAPCSOLAT-RONGÁLÁS 3.

Veszteségelemzés

1. A bevételi szempont

A 400 ezer Ft bevétel elmarad.

Ha a csúcsidőn kívüli időszakban egy 30 fős osztály használja a létesítményt, akkor 12 ezer Ft,

ha mondjuk 3 osztály használja a létesítményt, akkor 36 ezer Ft bevétel keletkezik,

azonban gyakori, hogy a napközbeni nyitvatartási időben lényegében senki nem veszi igénybe a létesítményt.

A 150-36, vagy 150-12 ezer Ft bevétel-elmaradással számolhatunk, bár az átlagos csúcsidőn kívüli kihasználtságot figyelembe véve sokkal inkább a tiszta 150 ezer forintnyi bevétel-elmaradás tűnik reálisnak.

Egyszerűen tekintve: nem 400 ezer Ft extrabevétel keletkezett, hanem az szokásos létesítménykihasználtság alapján kalkulálható nullához képesti 150 ezer Ft-os sem!

ESETTANULÁNY:

IRREÁLIS CÉLOK, L-L EREDMÉNYEK, KAPCSOLAT-RONGÁLÁS 4.

Veszteségelemzés

2.1. A tárgyalási szempont: az újratárgyalás lehetetlensége

A 400 ezer Ft-os irreális induló összeg lényegében a további tárgyalást is lehetetlenné teszi:

felszámolja vagy gyengíti a másik tárgyalási szándékát:

⇒ eredetileg megvolt a tárgyalási kapcsolat és a másik fél motivált volt tárgyalni.

⇒ most nincs meg a tárgyalási kapcsolat, és korántsem biztos, hogy a másik fél motivált lenne tárgyalni.

⇒ most már az is komoly munka lehet, hogy tárgyalásra bírjuk, és még ekkor is igen komoly fenntartásai lehetnek: olyan fenntartásai és olyan bizalmatlanság a részéről, amik eredendően nem voltak.

ESETTANULÁNY:

IRREÁLIS CÉLOK, L-L EREDMÉNYEK, KAPCSOLAT-RONGÁLÁS 5.

Veszteségelemzés

2.1. A tárgyalási szempont: az újratárgyalás lehetetlensége (folyt.)

A maximálisan reális vagy azt kissé meghaladó összegből még lehetett volna engedni, új tárgyalási alapként felkínálni.

Az újratárgyalás során 2 lehetőség van

a) „Kicsivel” megyünk az első körben felkínált 400 ezer alá, mert érezzük, hogy fura volna sokkal alámenni. Mondjuk lemegyünk 350-re, vagy 320-ra.

Ez még azonban a 150 ezerhez képest továbbra is az irreális kategória.

Egy sikertelen kísérlet után továbbra is az irreális mezőben mozgunk, ami valószínűsíti a kudarcot.

Látni fogjuk (2.2 pont), hogy a másik fél is könnyen rájöhet, mi lett volna a reális, korrekt ajánlat. Onnan nézve a 350 vagy 320 továbbra durván inkorrekt.

Az ismételt kudarc

ESETTANULÁNY:

IRREÁLIS CÉLOK, L-L EREDMÉNYEK, KAPCSOLAT-RONGÁLÁS 6.

Veszteségelemzés

2.1. A tárgyalási szempont: az újratárgyalás lehetetlensége (folyt.)

A maximálisan reális vagy azt kissé meghaladó összegből még lehetett volna engedni, új tárgyalási alapként felkínálni.

Az újratárgyalás során 2 lehetőség van

b) „Sokkal” megyünk az első körben felkínált 400 ezer alá, és komoly engedményt teszünk. Így esetleg még maradhatunk a 150 fölött, ami többet hozna, mint a szokásos bevétel. Legyen mondjuk 200 ezer a 2. körre vonatkozó ajánlat, amivel próbáljuk a másikat tárgyalásba hozni.

Gondolj bele, hogy néz ki a másik fejével: 400 ezerrel kezdted, most meg lemész 200-ra? Te mit gondolnál a másikról, aki először 400-ért kínál valamit, aztán lemegy a felére? Mennyire bíznál meg benne? Mennyire tartanád korrekt üzletembernek? Milyen fenntartásaid lennének a tárgyalás során? Segítenék ezek a tárgyalást?

Összegezve: az újratárgyalás során sokkal nehezebb helyzetben vagyunk, mint az első körben voltunk: tárgyalási kapcsolat hiányzik, másik fél nem vagy alig motivált, komoly fenntartásai lesznek, amik eredetileg nem voltak.

ESETTANULÁNY:

IRREÁLIS CÉLOK, L-L EREDMÉNYEK, KAPCSOLAT-RONGÁLÁS 7.

Veszteségelemzés

2.2. A tárgyalási szempont: a kapcsolat eróziója

Ha az iskolai szervező utánagondolt, és 300 fővel kalkulálva $300 \times 400 = 120$ ezer Ft, 400 fővel kalkulálva 160 ezer Ft, 500 fővel kalkulálva pedig max. 200 ezer Ft-ra saccolta a bérleti díjat az alapján, hogy ő is tudja, hogy egy főre 400 Ft-ot szoktak fizetni, amikor osztályokat visznek.

Az lehetett a várakozása, hogy *ehhez* képest kapnak kedvezményt, amikor nem 30 főt visznek, hanem 300-500-at. (Érdemes látni, hogy kb. 150 ezer Ft-re jön ki reálisan a bérleti díj, ha átlaggal számol.)

Ehhez képest kapott 400 ezer Ft-os ajánlatot!!!

Ha az iskolai szervező utánagondolt, akkor azt érezheti, hogy őket hülyének nézik, palira akarják venni, durván le akarják nyúlni!!!

Ez utóbbi az egyébként jó kapcsolatot is erodálja!

→ Egy következő alkalommal egy reális árral kapcsolatban is gyanakvó lesz, ha ad még neki esélyt egyáltalán, és

→ ha bizalmatlansága általánosabb formát ölt, esetleg áttereli az osztályokat másik létesítménybe.

ESETTANULÁNY:

IRREÁLIS CÉLOK, L-L EREDMÉNYEK, KAPCSOLAT-RONGÁLÁS 8.

Veszteségelemzés

3. *További veszteségek: marketing-veszteség, potenciális új látogatók stb.*

A szokásos iskolai csoportokon, osztályokon keresztül valószínűleg kevesebb látogatót ér el a sportlétesítmény, mint amennyit az iskolai rendezvény keretében el tudott volna:

- ⇒ ezek az eseti látogatók potenciális visszatérő látogatók is lehetnek,
- ⇒ akik akár további reklámtevékenységet is kifejthetnek.

Mivel egy nagyobb szabású iskolai rendezvény jelentősebb esemény, mint egy tanítási idő keretében zajló sportfoglalkozás, ezért várhatóan a hír- és ebből kifolyólag a reklámértéke is nagyobb.

- A tanulók fognak a környezetükben beszélni róla:
 - többen, mint egyébként.
 - hangsúlyosabban, mint egyébként.

ESETTANULÁNY:

IRREÁLIS CÉLOK, L-L EREDMÉNYEK, KAPCSOLAT-RONGÁLÁS 9.

Összefoglalva

Az irreális tárgyalási alap:

lehetetlenné tette a kitűzött cél megvalósítását,
lehetetlenné tette a további tárgyalás és az újratárgyalás
lehetőségét,
lehetetlenné tette egy ésszerűen kalkulálható bevétel realizációját,
veszélyeztetheti az eddigi jó ügyfélkapcsolatot,
további, közvetett, ám indokoltan feltételezhető veszteségeket is
eredményezett (elérési szám, vírus-marketing elmaradásából
fakadó veszteségek stb.)