

Oszkár tárgyalásai

Segédlet a Tárgyalás- és Előadástechnika tárgy tanulmányozásához

BME Filozófia Is Tudománytörténet Tanszék

2013. őszi félév



Oszkár tárgyalásai

Bevezetés: Tárgyalás? Az meg mi?	4
1. Oszkár naplója	5
2. Az autóvásárlás	7
<i>A kiindulási helyzet</i>	7
<i>A kötélhúzás</i>	8
<i>Hogyan alakult a tárgyalás?</i>	10
3. A cégfelvásárlás	12
<i>A kiindulási helyzet</i>	12
<i>Miért tárgyalunk? Mit szeretnének elérni a felek?</i>	13
<i>Egy sokat emlegetett fogalom: A TELA</i>	13
<i>Az előttem álló tárgyalás jellemzői</i>	14
<i>Mik a tárgyalás lehetséges kimenetelei?</i>	15
<i>Hogyan tárgyalok?</i>	15
<i>Hogyan alakult a tárgyalás?</i>	15
<i>Feladat:</i>	16
4. A válás	17
<i>A kiindulási helyzet</i>	17
<i>Mi szükség van a tárgyalásra? Mit szeretnének elérni a felek?</i>	17
<i>A probléma darabolás módszere</i>	18
<i>Mik a tárgyalás lehetséges kimenetelei?</i>	19
<i>Hogyan alakult a tárgyalás?</i>	19
<i>Feladat:</i>	20
5. Zene	21



A kiindulási helyzet.....	21
Miért tárgyalunk? Mit szeretnének elérni a felek?	22
Az objektív eljárás, objektív mérce alkalmazása	23
Az előttem álló tárgyalás jellemzői.....	23
Mik a tárgyalás lehetséges kimenetelei?.....	24
Hogyan alakult a tárgyalás?.....	24
Feladat:	24



Bevezetés: Tárgyalás? Az meg mi?

Oszkár huszonnyolc éves, Budapesten lakik, két éve végezte el a Műszaki Egyetemet A diploma megszerzése után másfél év utazgatás következett, majd munkába állt egy start-up szoftver cégnél, mint amilyen mindenkes. Leginkább projektek menedzselésével foglalkozik, de ha kell, alkalmazásokat fejleszt, ha muszáj, még programot is ír. Leginkább azonban az a feladata, hogy tárgyaljon. Mindenkivel, akivel csak kapcsolatba kerül a kis cég. Beszállítóval, alvállalkozóval, amikor késve teljesít, az elektromos művekkel, amikor tévedésből kikapcsolják az áramot, mert a szomszéd nem fizette a számlát, de tárgyalni kell az egyetem rektorával is, hogy engedélyezze hallgatók alkalmazását, és nem utolsósorban ügyfelekkel. Velük főleg akkor, ha gáz van. eladással, support-tal nem foglalkozik - erre vannak specialisták a cégben. Persze ez nem könnyíti meg a dolgát, inkább nehezíti, hiszen rendszerint az a feladata, hogy lebeszélje őket arról, hogy felmondják a szerződést valamilyen banális vagy éppen jelentős hiba miatt.

Eleinte minden nagyon jól ment, Oszkár a tárgyalásokon többnyire elérte azt, amit el akar érni - lehet, hogy a tervek nem voltak túl ambiciózusak, de önmagában az, hogy volt egy ember a cégnél, akit nehéz helyzetekben be lehetett vetni, aki ráért tárgyalni, sokat segített.

Aztán úgy félév után jöttek a rossz élmények. A tárgyalások egyre gyakrabban feneklettek meg, s ami ennél is rosszabb volt, Oszkár olyan megállapodásokba kényszerült, amelyek nem voltak előnyösek, pontosabban: a tárgyalást követő álmatlan éjszakákon rájött, mibe és miért nem kellett volna belemennie. Szerencséjére ezekre a hibákra többnyire csak ő jött rá, főnökei egyelőre nem. Szerencséje volt még az is, hogy nemcsak ő, hanem partnerei is sokat hibáztak.

Oszkár mérnökként, kockafejű volt abban az értelemben, hogy azt gondolta, van egy objektív igazság, melyet többé-kevésbé minden szereplő ismer, és a tárgyalások csak arra kellene, hogy ezeket megfogalmazzák, majd szépen aláírjanak egy megállapodást. Rá kellett jönnie azonban, hogy az objektív igazság többféle lehet - legalábbis a felek megfogalmazott álláspontja egy-egy tárgyalás kezdetén nagyon is különböző, sőt: gyakran végig különböző marad. A szereplők olykor érdekeik ellenére merevedtek be, értelmetlenül védték kezdeti pozíciójukba, és azokból egy jöttányit sem engedtek, hacsak ... hacsak a partner nem volt ügyes. Oszkár észrevette, hogy ha az ember odafigyel a másik fél nem feltétlenül racionális megnyilvánulásaira, urambocsá' érzéseire, érzelmeire, néha (nem mindig) csodákat tud elérni, a merev álláspontok lazulni kezdenek, és a felek elindulnak a megegyezés irányába.

Aztán az is lehet, hogy nem lesz megegyezés, de olyan is van, hogy a felek egyikének sincs igazán szüksége megállapodásra, a tárgyalás arra volt jó, hogy kiderüljön, az érdekek olyan mértékben ütköznek, hogy a konfliktus nem oldható fel. De olyan is volt,



Oszkár tárgyalásai

hogy arra kellett rájöjjön, fölösleges volt beszállni a tárgyalásba, mert csak rontott a helyzetén.

Oszkár egy idő után egy-egy tárgyaláson nem csak a saját hibáit, hanem a partner gyengeségeit is észrevette, volt olyan, hogy ezeket kihasználva előnyt szerzett magának, a cégének. De sokszor csak jóval a tárgyalás után jött rá, mit rontott el a másik fél, és hogy kellett volna azt kihasználnia.



1. Oszkár naplója

Három hónapnyi főállású tárgyaló-lét után, Oszkár rájött, hogy azért nem elég hatékony, mert felismerései esetlegesek, inkább amolyan megérzések. Ugy gondolta, érezte, egy idő után biztos volt benne, hogy vannak a tárgyalásoknak általános törvényszerűségei, melyekből szabályok is levezethetők. Olyan szabályok, amelyek segítenek abban, hogyan tárgyaljunk. Ha ezeket a szabályokat megtaláljuk, nem kell minden alkalommal iszonyatos erőfeszítéseket tenni, és bízni a véletlen szerencsében. Így hát elhatározta, hogy megkísérli megtalálni az általános jellemzőket, levonni a következtetéseket, megalkotni a szabályokat. Hogy ezt megtegye, pontos naplót vezetett a tárgyalásairól, ha a résztvevők hozzájárultak, hangfelvételt készített, és minden tárgyalást elemzett, minden megszólalást figyelembe vett, megállapításait papírra vetette, több száz oldalt írt tele.

Már az első hét után rájött, hogy eddigi sikerei zömmel csupán a véletlennek voltak köszönhetők. Az, hogy néha észrevette, mit kell tennie és jót lépett egy-egy tárgyaláson,



esetleges volt, történhetett volna másképp is. Azt találta, hogy az emberek többsége érdekei figyelembevétel nélkül, sokszor érdekei ellen tárgyal.

Ahogy szaporodtak a tárgyalási feljegyzések, úgy Oszkár is egyre többet értett meg a tárgyalások menetéről **általában**, és egy idő után össze tudta gyűjteni a legkártékonyabb tárgyalási hibákat, tévhiteket, illetve ezek forrását.

- A. Hajlamosak vagyunk az embert és a problémát azonosítani. Ez helytelen, és sokszor az álláspontok bemerevedéséhez vezet, mert a felek presztízskérdést csinálnak abból, ha engedniük kell. A pozícióharcban sokszor torzítva látjuk az érdekeket, fel sem ismerjük a valódiakat. Egy tárgyaláson nem akkor bukunk, ha változtatunk kezdeti pozíciónkon, hanem ha a lehetőségekhez képest is sérülnek érdekeink.
- B. Az érdekekre koncentráljunk, ne a pozícióra!
- C. A tárgyalás **előtt** fel kell készülnünk a lehetséges történésekre, kimenetelekre. Ha ezt nem tesszük meg - sokan nem figyelnek erre -, meglepetések érhetnek, és hibás, értsd: szükségtelenül kedvezőtlen döntéseket hozunk, rossz megállapodásokat kötünk, mert a tárgyaláson már nem mindig van időnk végiggondolni a lehetőségeinket.
- D. Törekedni kell arra, hogy a tárgyalások kimenetelei valamilyen objektív módon értékelhetőek legyenek.

A következő fejezetekben Oszkár néhány jellemző tárgyalási “kalandját” mutatjuk be.

Egy tárgyalás mindig egy rugalmas, a megegyezést kereső eljárás a felek között, ugyanakkor van úgy, hogy nincs olyan megegyezés, amely az összes fél érdekét szolgálná. Ilyenkor megegyezés nélkül lépünk ki a tárgyalásból. Ezt nem szabad kudarcnak tekinteni, mert a legfontosabb a felek érdekeinek optimális érvényesülése, és ezt nem mindig a tárgyalásos egység hozza el nekünk. Feltehetjük a kérdést: mindig racionális-e egy tárgyalás? A válasz egyértelmű nem. Az emberi tényező szerepét nem lehet eléggé hangsúlyozni, és az emberek sokszor irracionálisan viselkednek. A tárgyalástechnika igyekszik ezeket az irracionális eseményeket is leírni - mégpedig racionális módon. Hasznosságán túl ebben rejlik ennek a területnek a szépsége.

Kulcsszavak: pozícióvédelem, konfliktus, érdekütközés, beszállás



2. Az autóvásárlás

A kiindulási helyzet

Nyári vakációra készültünk a barátaimmal Horvátországba. Az eredeti tervek szerint vonattal mentünk volna, de miután pontosan 5-en voltunk, arra gondoltunk, hogy autóval is mehetnénk, viszont: egyikünknek sem volt kocsija. Én ugyan már egy ideje venni készültem egy verdát, ki is néztem egy tízéves MAZDA 323-ast. A hirdetésben 600 000 forint szerepelt, viszont nekem 450 ezer forintom volt összesen. Ha autóval megyünk nyaralni, a benzinköltséget összedobjuk a többiekkel, és nem kell vonatra költeni - gondoltam, így 40 ezer forinttal kevesebbe kerül a nyaralás, ezt még hozzácsaphatom a 450-hez, tehát maximum 490 ezret tudok adni érte ha muszáj - ez esetben minden pénzemet elköltöm. Szerda estére terveztük az indulást, szerda reggelre beszéltem meg a találkozót a Mazdással. **Egy tárgyalás előtt álltam, melyre fel kellett készülni.**

Miért tárgyalunk? Mit szeretnének elérni a felek?

Az eladó értékesíteni kívánja az autót - minél drágábban, minél közelebb a meghirdetett árhoz

Én meg szeretném szerezni az autót, de a meghirdetett árnál olcsóbban, ezért alkudnom, azaz tárgyalnom kell.

	Legjobb esetben	Legrosszabb esetben
Ár Oszkár szempontjából	Az az ár, amivel Oszkár kezdi az alkut - biztosan nem magasabb mint 600 000, de az is valószínűtlen, hogy az elsőre ajánlott, az eladó szempontjából kedvezőtlennek látszó árban állapotodjanak meg.	A 490000 - kilépési határát - felett nem jön létre az üzlet, a tárgyalás eredménytelen
Ár az Eladó szempontjából	600 000 - ennél többet biztosan nem kínál senki	az eladó kilépési határát még nem ismerjük
Ki a MAZDA tulajdonosa a tárgyalás után	Mindkét félnek az az érdeke, hogy Oszkár legyen az	Az eladó
Hosszútávú kapcsolat Oszkár és az eladó között	mindegy	mindegy



Az előttem álló tárgyalás jellemzői:

- Egy alkalommal találkoznak a felek, a tárgyalás nagyon rövid.
- Egydimenziós alkul (ár)
- Rendszerint mindkét fél enged az induló pozíciójából
- Sokszor mindketten vesztesnek gondolják magukat (no win-win)
- A vételi (eladási) ár a két induló ár (kikiáltási, nyitási licitár) számtani közepe körül van.
- Rendszerint rombolja a vevő és az eladó hosszútávú kapcsolatát - ezért ha fontos a kapcsolat, érdemes más lehetőségeket (is) fontolóra venni.
- A legtöbb esetben egyetlen megállapodásra, tranzakcióra korlátozódik a folyamat.



A kötélhúzás

Az ilyen tárgyalást “kötélhúzás”-nak hívjuk. A kötélhúzás egydimenziós tárgyalás, egyetlen koordináta mentén mozgunk, ez legtöbbször az ár. Tudnunk kell, hogy ez a tárgyalásfajta bár nagyon gyakor, sokszor nem az optimális megoldás egyik fél számára sem.

Mik a tárgyalás lehetséges kimenetelei?

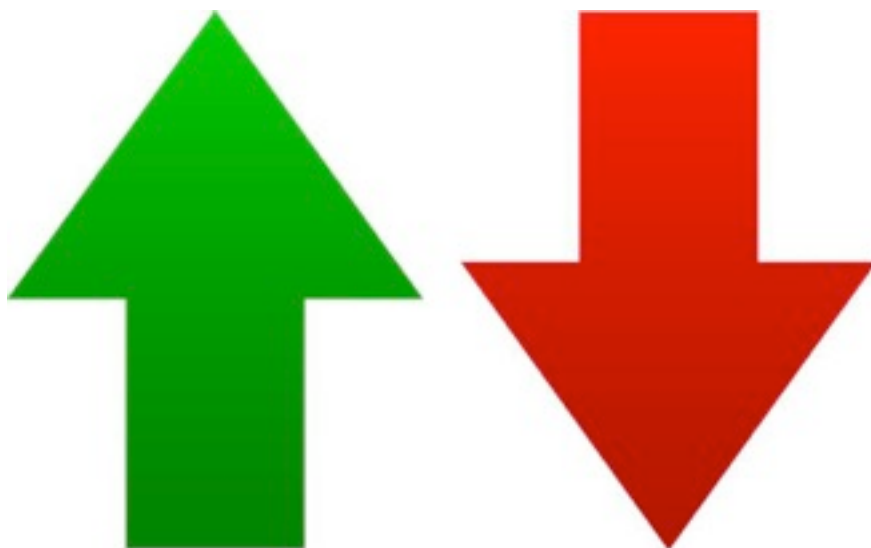
Kétféle kimenetele van a tárgyalásnak - vagy születik megállapodás vagy nem. Amennyiben az eladó kilépési határára magasabb mint a vevőjé, más szóval az eladó nem engedi le az árat a vevő által ajánlható legmagasabb összegig, akkor nem jön létre az üzlet.



Oszkár tárgyalásai

a vevő által ajánlott ár mozgása

az eladó által ajánlott ár mozgása



Hogyan tárgyalok?

Minél olcsóbban szeretném megvenni az autót, ezért elsőként ajánlott, ún. *nyitóárként*, olyan összeget mondok, amelyet:

- el tudok fogadni (ha az eladó elfogadja), vagyis, amely alacsonyabb, mint a kilépési határáram, vagyis a legmagasabb összeg, amit fizetni képes vagyok
- értelemszerűen alacsonyabb mint az eladó első ára, a *kikáltási ár*.
- nem annyira alacsony, hogy az eladó komolytalannak tekintse, és azonnal lezárja a tárgyalást*

Elképzeltető, hogy érveket kell felsoroljak állásponatom védelme érdekében, melyek meggyőzhetik az eladót. A küzdelem az ilyen tárgyalásoknál nem mindig *barátságos*, ami rongálja a kapcsolatot, de a kötélhúzásos tárgyalásoknál általában úgysem törekszünk hosszútávú kapcsolatra.

És még valami: nagyon szerettem volna megvenni ezt az autót, de ***nem bármi áron***. Ritka az ilyen kedvemre való lehetőség, de azért előfordulnak hasonló ajánlatok a neten meg az Expresszben is. És ott volt a várva várt horvát nyaralás, ami előttem állt, tehát autó nélkül is jó napok vártak rám. Nem kellett mindenáron megállapodni. A tárgyalások szakértői úgy mondják: ***nagy volt a tárgyalóerőm***. És van egy másik megemlítendő fogalom, mégpedig a TELA (Tárgyalási Egyesség Legjobb Alternatívája). Tudtam, nem dől össze a világ, ha nem veszem meg az autót, tehát számos, és nem csupán kedvezőtlen alternatívája létezik az egyességnek. Csak a példa kedvéért, a teljesség igénye nélkül:



Oszkár tárgyalásai

- nem veszem meg az autót, és ha hazajöttem a nyaralásból, újrakezdem a keresést; igyekszem nem túl sokat költeni Horvátországban, hogy maradjon pénzem egy normális verdára
- nem veszem meg az autót, és elnapolom a vásárlást tavaszig; ez esetben nem kell spórolni nyaralás alatt, ami jó, de nem lesz kocsim, és a téli sítúrára már tényleg jól jönne, viszont decemberre fizetésemelést ígértek, akkor tavasszal már nagyobb lesz a mozgástér
- nem veszem meg az autót, viszont nem mondok le róla, nyaralás után felhívom az eladót, hátha megvan még.

Mindent mérlegelve a TELA, vagyis a **legjobb** tárgyalási alternatívának az első megoldás kínálkozik, hiszen ez tartalmazza a második és harmadik lehetőséget is, következménye, hogy nem szabad minden pénzemet elkölteni Horvátországban!

Általában a TELA átgondolása, kidolgozása nélkül nagy merészség tárgyalásra menni - szerencsére ebben az esetben ez nem volt túl nehéz, és a helyzetem is támogatta a mozgástért.

Feladat

Sorolj fel 5 érvet, amelyet egy ilyen tárgyalásban használni lehet!

Hogyan alakult a tárgyalás?

Kilépési határárunk nem csak nekünk, hanem az eladónak is van - ez az az ár, amelynél olcsóbban semmiképpen nem válik meg az autótól. Ha az ő kilépési határa magasabb mint a miénk, úgy racionális, előre tervezhető tárgyalást feltételezve, nem jön létre megállapodás. Ennek megfelelően: megállapodás akkor jöhet létre, ha az eladó kilépési határa nem magasabb mint a vevőé.

Racionális, előre tervezhető tárgyalás során nem jelentkeznek az eredeti paramétereket (pl. határár) megváltoztató hatások. Ez esetünkben az lehetne, hogy bár nincs pénzünk rá, mégis megvesszük az autót (mert annyira tetszik), mondjuk kölcsönből, melynek forrását a tárgyalás során esetleg még nem is ismerjük. Azaz: kockáztatunk. De olyan helyzet is előállhat, hogy azért hozunk irracionális döntést, mert időkényszert érzünk, mindenáron szeretnénk lezárni a tárgyalást egy adott időpontig, esetleg attól tartunk, hogy az autóvásárlásban egy másik vevő beelőz. Vagy éppen ebben az esetben időkényszert jelent az, hogy néhány órával a tárgyalás után elutazunk, és - amennyiben nem veszek autót - meg kell váltani a vonatjegyeket. Ezt a sokszor kellemetlen állapotot **versenyriadónak (angolul: competitive arousal)** hívjuk, ami ebben az esetben időkényszer miatt állt elő.

A Mazda esetében a tárgyalás a következőképpen alakult. A verda tök jónak látszott, meg akartam szerezni. Az alku kezdetén 350 ezret ajánlottam az autóért, mégpedig azért, mert



arra számítottam, hogy a 600 ezer és a 350 ezer között kb. félúton tudunk megállapodni, és a 475 ezret még kifizettem volna. Kicsit rossz érzésem is volt, mert elég csúnyákat mondtam a kocsiról. Az eladó - korombeli huszonéves, láthatóan a saját kocsiját árulta, nem megbízásból alkudozott, és nem is kereskedő volt - először nagyon mérges lett, szinte ki akart dobni, hogy ne raboljam az idejét, nem is tett ellenajánlatot. Én távozni készültem, mikor megcsörrent a srác telefonja, idegesen beszélt valakivel, én pedig távoztam, és becsuktam a bejárati ajtót magam után. Még a sarokig sem értem, amikor az eladó kijött a házából, és visszahívott. Folytattuk az alkudozást, de valamiért úgy éreztem, lehetek kemény. A telefon hatására az eladó a versenyriadó állapotába került, és számára egyáltalán nem optimális döntést hozott.

Nem lettünk barátok, de 380 ezerért elhoztam a gépet. Úgy látszik, nagyon el akarta adni a srác. Beindult a versenyriadó, és láthatóan nem volt felkészülve arra, hogy mi történik, ha nem állapodunk meg. Pedig ... célszerű ezt a lehetőséget is mérlegelni a tárgyalás előtt.

Feladat:

Meséld el a történetet, és elemezd a tárgyalást a másik szereplő, az eladó szemszögéből!

Kulcsszavak: kötélhúzás, competitive arousal, versenyriadó, TELA, tárgyalóerő, win-win,



3. A cégfelvásárlás

A kiindulási helyzet

A horvátországi nyaralás remekül sikerült. Úgy tűnt, hogy az elmúlt két hét igazi sikerszéria volt, szereztem olcsón egy új kocsit, és még a vártnál is jobb volt az idő a tengerparton. Az autó, mintha új lett volna. Barátaim a csodájára jártak legújabb szerzeményemnek. Egy hétfői napon értünk haza, kedd reggel álltam munkába, és ritt vége lett a sikerszériának, beütött a krach. A cégem váratlan problémával szembesült. Az a beszállítók - nevezzük most B cégnek - , amelyekre a legújabb mobiltelefonos alkalmazás fejlesztését alapoztuk, úgy látszik, bajba keveredett. Nem tudtuk pontosan, mi történt, de hetek óta nem teljesítették a vállalt határidőket, és bizony minőségi kifogások is voltak. Aztán egy keddi nap délutánján csak bejelentkezett nálunk az egyik programozójuk, állást keresett. Kiderült, hogy több hónapja nem fizetik rendesen a béreket. Mindent megértettünk, a rossz teljesítést, a késéseket, és nagyon megijedtünk, hiszen minket is szorítottak a határidők, és nem akartuk elveszíteni a legnagyobb ügyfelünket. Egy hónap volt hátra az alkalmazás Béta verziója elindításának, ami azt jelentette, hogy B-nek legkésőbb két héten belül le kellett szállítani az ő részét készen. Ez azt jelentette, hogy elvileg, de csupán elvileg, válthattunk volna beszállítót - ugyanis ezt a munkát kb. tíz programozó két hetes megfeszített munkával el tudja végezni -, de Magyarországon nem láttunk esélyes jelöltet. Nem beszélve arról, hogy előlegként kifizettük már B-nek a megbízási díj 50 %-át, 10 millió forintot, amit ez esetben ki tudja mikor látunk viszont. Természetesen azonnal tárgyalást kezdeményeztünk, másnap reggelre vártunk B képviselőit. Egy tárgyalás előtt álltam, melyre fel kellett készülni. Jóval éjfél után mentem csak haza az irodából, áttanulmányoztam az összes szerződést, áttekintettem az eddig történeteket, számításba vettem a lehetőségeket, és úgy találtam, nem álltunk valami jól. Közvetlen kollégáim, és a főnökök ráadásul most mentek szabadságra, tehát egyedül kellett álljam a sarat, és információm alig volt a probléma valódi gyökereiről, így azt sem tudtam, mire számíthatok másnap.



Miért tárgyalunk? Mit szeretnének elérni a felek?

Azért kezdeményeztük a tárgyalást, hogy megértsük, mi a helyzet, miért nem képes B a megállapodásnak megfelelően szállítani. Szeretnénk, ha visszaállna az eredeti állapot, vagyis B továbbra is teljesítene a szerződésnek megfelelően.

Sejtettük, hogy komoly gond van, arról viszont nem volt fogalmunk, hogy mi a gond. Ennek következtében a megoldást sem ismertük.

Bízom abban, hogy sikerül egyességre jutni, de mi van, ha nem? - Ezen morfondíroztam fél éjszaka. Jegyzeteket készítettem.

Egy sokat emlegetett fogalom: A TELA

Rájöttem, hogy nem mehetek készületlenül a tárgyalásra. Mielőtt leülök a cég képviselőivel, tudnom kell, mit csinálunk, ha nem sikerül B-vel egyességre jutni. Ki kellett dolgoznom a TELA-t (a Tárgyalásos Egyesség Legjobb Alternatíváját). Ez persze változhat a tárgyalás folyamán, ahogy újabb információkat kapok a helyzetről - de mindig kell legyen egy aktuális TELA a fejemben - ehhez kell mérnem a tárgyalás során felmerülő tárgyalásos megoldások "értékét".

Amennyiben nem sikerül valamilyen okból B-vel egyességre jutni, az alábbi lehetőségeink lesznek:

Másik beszállítót keresünk. Tudjuk, hogy ez nem lehet magyar, mert a szóba jöhető magyar cégeket ismerjük, és az elkövetkező két hétben nem fognak tudni megfelelő nagyságú kapacitást allokálni erre a munkára. Németországban vannak kapcsolataink, ott van is ilyen cég, de ez körülbelül 40 %-os plusz költséget jelent, tehát azelőleg kívül ennyivel többet kell költeni a projektre, ami így veszteségesbe fordul - a tulajdonosok nem lesznek boldogok, oda az év végi bónuszom többek között.

Keménykedünk B-vel, perrel fenyegetőzünk - kérdés, hogy ez mennyire ijeszti meg őket, de még inkább kérdéses, hogy abban a helyzetben vannak-e, hogy folytatják a projektet. Természetesen vissza kell követelnünk az előleget, de hogy ebből lesz-e a közeljövőben pénz - nem tudjuk.

Határidő módosítást kérünk az ügyfélnél. Informális csatornákon már érdeklődtem erről, és azt tudtam meg, hogy maximum további két hetet kaphatunk, de azt is csak a megbízási díj csökkentésével, és nem csekély arcvesztéssel a hosszú távú kapcsolatot rongálva. Tehát ezt a lehetőséget el kellene kerülni.

Átvesszük B programozóit - ismerem valamennyit személyesen, jó gyerekek -, és házon belül hozzuk létre az alkalmazást. Ez esetben elvileg teljesíthető a feladat, de a következő hátrányokkal szembesültem:

ez nyilvánvalóan rongálja a B tulajdonosaival való kapcsolatot

természetesen minden eddiginél nagyobb veszélybe kerül az előleg visszaszerzése mit csinálunk a programozókkal a projekt lezárása után

nem áll rendelkezésre megfelelő projekt management kapacitás nálunk, ezt kívülről kell megszerezni, plusz költséget jelent



Mindent átgondolva, hajnali négy körül a következőkre jutottam:

- A. bár B nélkül is lehetséges megoldani még a feladatot, de ennek költsége magas. Akár valódi pénzben jelentkező költségről akár kapcsolati költségről van szó, vagyis arról, hogy a kapcsolati tőkénket valamelyik oldalon amortizáljuk. Meg kellene próbálni megállapodni.*
- B. Amennyiben nem sikerül megállapodni, a TELA, vagyis a legkevésbé rossz megoldás, a tárgyalásos egyesség LEGJOBBA alternatívája a határidő módosítással kombinált új beszállító keresése, mégpedig villámgyorsan. Ez a legtisztább, nem rongálja a hosszútávú kapcsolatokat, nem futjuk vele a pereskedéssel és háborúsággal járó rizikókat, és bár költségnövekedést eredményezhet, a lehetséges beszállítókat megversenyeztetve ennek mértéke csökkenhető.*

Megállapodásra viszont kényszeríteni nem lehet senkit. Az csak úgy jöhet létre, ha mindkét fél számára kedvező, leszámítva azt az esetet, amikor valamelyik vagy mindkét fél csak kedvezőnek gondolja a valójában kedvezőtlen egyességet. Az ilyen megállapodásokat azonban rendszerint csalódás követi mindkét vagy egyik oldalon (ezt nevezzük átverésnek), de egyik eset sem lehet záloga egy hosszú távú felhőtlen együttműködésnek.

Úgy döntöttem, hogy a tárgyalás során megpróbálok újabb lehetőségeket, opciókat generálni annak érdekében, hogy megszülethessen valamilyen megállapodás. Ezekről az opciókról nagyon halvány sejtéseim voltak csupán, hiszen nem hogy B lehetőségeit nem ismertem, a cég vezetőit, a döntéshozókat sem láttam még soha.

Azzal a koncepcióval indultam tehát reggel el az irodába, hogy reális és kölcsönösen előnyös megállapodást kötünk - RKEM -, melynek részleteiről semmit sem tudtam. Amennyiben ez nem sikerül, illetve nyilvánvalóvá válik, hogy nem sikerülhet, gyrosan le kell zárnom a tárgyalást, hogy maradjon még idő a TELA-t választani.

Az előttem álló tárgyalás jellemzői

A felek kapcsolata hosszú távú, nem lehet figyelmen kívül hagyni sem a múltat sem a jövőt, a tárgyalás nem lesz rövid.

Többdimenziós lesz a tárgyalás, több tényezőt kell majd figyelembe venni

A felek folyamatosan újabb lehetőségeket vesznek számba, úgy mondjuk, hogy újabb és újabb opciókat generálnak.

Win-win megállapodásra kell törekedni, hiszen fontos partnerről van szó, akivel a továbbiakban is szeretnénk együtt dolgozni.

Az ilyen tárgyalást RKEM koncepciójú tárgyalásnak hívjuk. RKEM azt jelenti: Reális, Kölcsönösen Előnyös Megálladás



Mik a tárgyalás lehetséges kimenetelei?

Alapvetően kétféle kimenetele van a tárgyalásnak - vagy születik megállapodás vagy nem. Ha nem születik megállapodás, a fentiekben ismertetett TELA szerint járunk el, nagy munka vár ránk, hogy pótoljuk B-t.

Hogyan tárgyalok?

Elhatároztam, hogy nem fogok tiszteletköröket futni. Világossá teszem az első percben, mi a célom, és elmondom, mi nem teljesült eddig abból, amit B vállalt, és hogy ennek milyen következményei voltak a munka elvégzésére. Pontos listát készítettem ezért az email váltásokról. Miután rájöttem, hogy a keménykedésnek nincs értelme, a szerződés megsértése és a jogi konzekvenciák sorolása helyett arról fogok beszélni, hogy milyen közös érdekek vannak. Ugyanakkor nem akartam kesztyűs kézzel bánni a B-ekkel, világossá kívántam tenni ezért az első percben hogy vagy velük vagy nélkülük, de mi teljesíteni fogjuk a megbízást - rossz esetben harag nélkül el fogunk köszönni egymástól.

Szeretnék a lehető leggyorsabban rájönni arra, hogy van-e esély megállapodásra vagy nincs. Ezért meg kell értenem, mi a gondjuk, mi változott meg a cégben, miért nem tudnak fizetéseket adni, miért nem megy a fejlesztés. Azt is látnom kell, milyen erőforrások és milyen ütemezésben állnak még rendelkezésre B-ben. Nem hagyta-e el az összes programozó már a céget.

Az teljesen világos volt, hogy ha el akarjuk kerülni a határidő módosítást és az ebből eredő arcvesztést az ügyfélnél, költségeket kell vállalnunk. Ezért még a tárgyalás előtt felhívtam a vakációzó tulajdonosokat, és megkérdeztem, mi a maximális összeg, melyet pluszban hajlandóak vagyunk elkölteni. Valószínűleg jó kedvében találtam a gyereket vagy nagyon fontos volt ez a meló, mert 20 millió forintra kaptam felhatalmazást. Ennek tudatában indultam az irodába.

Hogyan alakult a tárgyalás?

A megbeszélte időpontban ketten jöttek B-től. A 90 %-os tulajdonos és az ügyvezető igazgató. Mindketten 25 és 30 közöttiek és idegesek voltak. Idegességük az adott helyzetben nem volt meglepő, az viszont igen, hogy kiderült, ismerjük egymást a tulajjal. Ő volt ugyanis az, akitől kb két hete megvettem a MAZDA-t.

Láttam a fiún, hogy megismer, de egyikünk se hozta szóba a dolgot.

Elindult a tárgyalás. Ők elnézést kértek, azt mondták, megoldották már a pillanatnyi gondokat, és pár nap múlva minden a régi rend szerint megy tovább. Megígérték, hogy mostantól kezdve reagálnak a levelekre, és teljesítik a határidőket. Fényes jövő előtt állunk mi ketten, mármint a két cég. Én gyakorlatilag egy szót sem szóltam, végighallgattam a monológot, bár egy szót sem hittem el az egészből. Aztán amikor az ügyvezető befejezettnek nyilvánította a tárgyalást, megkérdezte, hogy minden rendben lesz-e így, annyit mondtam: majdnem. Azt kértem viszont, hogy mielőtt megállapodnánk, hadd



váltsak két mondatot négy szemközt a tulajdonossal, aki eddig egy szót sem szólt, és szemét lesütve nézett egész végig maga elé.

Amikor kettesben voltunk, két dolgot említettem neki. Azt, hogy tudom, hogy nem fizetnek béreket, és azt, hogy szerintem a MAZDA eladási kényszer kapcsolatban van a cég szorult helyzetével. A fiú megtört. Elismerte, hogy az a bizonyos telefon, miután belement az általam ajánlott árhoz közeli árba a kocsi eladásánál, az ügyvezető telefonja volt, aki arról informálta, hogy minden összeomlott az adóhivatal leemelte az összes pénzt a számlájukról egy vitatott ügy miatt, nem fognak tudni béreket fizetni, egyszerűen bukta. Ezért akart azonnal pénzhez jutni még a szeretett jármű elkótyavetyélésének árán is. De az a pár százezer forint nem fedezte a költségeket. az adóhivatalnak még 500 000 forintnyi követelése van, a cég kéthavi működése pedig 3 millióba kerül. A telefon, a kocsi eladás ezt a problémát görgetik maguk előtt, pár ügyfelet is elveszítettek már nemteljesítés miatt, de a csapat még többé-kevésbé együtt van. Ráadásul egy hónapja nyertek meg egy tendert, tehát kb fél év múlva egyenesbe kerülnek, ha.... sikerül addig kihúzni. A teljes készpénz igény 5 millió forint volt.

Ebben a pillanatban rájöttem, mit kell tennem, ez ajánlottam:

cégünk 49 %-os részesedést szerez B-ben 6 millió forintért, melyet azonnal folyósítunk, ugyanakkor az általunk delegált pénzügyi igazgató engedélye nélkül semmilyen kifizetés nem lehetséges. - Tudtam, hogy ez nem rossz üzlet, mert B értékét rövid számolás után 60 millióra taksáltam.

Ha szállítják nekünk a munkát, akkor további 10 millió forint jár nekik, de ennek csak 50 %-át kell kifizetnünk, azaz 5 milliót.

Egy éven belül visszavásárolhatják tőlünk a cég 49 %-át, de csak 100 %-os felárral, azaz 12 millióért.

Amíg le nem szállítják nekünk a munkát, semmi mással nem foglalkozhatnak, és ezt az ugyancsak általunk delegált projekt menedzser fogja ellenőrizni.

Ez a megállapodás mindkét fél számára kedvező volt, mert számunkra garantálva volt a munka teljesítése, mégpedig az engedélyezett 20 millió helyett csupán 1 millió többletköltséggel - a munkáért alapesetben 10 milliót fizettünk volna, így a cégvásárláshoz használt 6 millió felül csak 5-öt fizetünk. Tehát ha el is bukjuk a befektetést, 1 millióval költünk többet mint terveztük, és a projekt még így is bőven nyereséges marad. Ha pedig a befektetés sikeres vagy úgy hogy visszavásárolják vagy úgy hogy hosszú távon jól működik B, még jobb. Ezen kívül stratégiai szövetségest is találtunk, aki remélhetőleg soha nem felejt el nekünk, hogy kihúztuk a kalamajkából.

Feladat:

Magyarázd el, hogy miért volt ez a megállapodás előnyös B számára is. Kulcsszavak: probléma megoldás, fennmaradás, hosszútávú szövetséges.

Helyezd el az eseményeket a tartalom-folyamat-kapcsolat rendszerében!

Kulcsszavak: tartalom-folyamat-kapcsolat, TELA, RKEM



4. A válás

A kiindulási helyzet

Marika, az egyik legjobb programozónk. Már három éve a vállalatnál dolgozik, és Egyik reggel gondterhelt arccal jött be a szobámba. (Annyira jól ment ez a tárgyaló-problémamegoldó státusz, hogy már saját szobám volt, hiszen gyakran jöttek hozzám partnerek, és nyugalomra, csendre volt szükségem a munkához.), azt mondta, tanácsomat szeretné kérni valamiben. Elmesélt egy meglehetősen bizarr sztorit arról, hogy középiskolás kora él együtt egy fiúval - ő is programozó egy konkurens cégnél -, de most úgy döntöttek, különválnak. Viszont: nem tudnak megállapodni abban, hogyan osszák el a közös dolgokat. Hetek, sőt hónapok óta ezen veszekszenek, ez mérgezi kapcsolatukat, s most már kihat a mindennapjaikra, a munkájukra is - ezt a magam részéről már észre is vettem Marika utóbbi hetekben nyújtott teljesítményén. Arra jutottak, hogy külső segítséget vesznek igénybe. Viszont miután nem voltak házások, ezt a külső segítséget nem kaphatták meg a bírótól meg az ügyvédektől mint az igazi házások - ezért döntöttek úgy, hogy hozzám fordulnak.



Mi szükség van a tárgyalásra? Mit szeretnének elérni a felek?

- Marika és barátja külön szeretnének válni, és a több mint tízéves együttélés alatt felhalmozott dolgokat el akarják osztani.
- Mindkettőjüknek vannak kedves, fontos dolgai, mind a ketten költöttek pénzt ezekre az évek alatt, emlékek is fűzik őket ezekhez, nem tudják ezért eldönteni, ki mit vigyen.
- Marika és barátja nem haragszanak egymásra, kapcsolatuk a szétválás után minden bizonnyal nem szűnik meg, ezért fontos, hogy a tárgyalás tartalma, folyamata, illetve annak eredménye se tegye tönkre ezt.



•A szétválás el van döntve, tehát nagyon tanácsos megállapodni valahogy. Lehet beszélni TELA-ról, de az egyesség elmaradása az együttélés fennmaradását jelentené, és ennek költsége, kockázata nagyon nagy - épp ezért döntöttek a szakítás mellett.

•A következő dolgok sorsáról kell dönteniük: bútorok, különös tekintettel az ágyra, HIFI, CD-k, könyvek, közös bankszámla, házimozi, TV mosógép, mosogatógép. A könnyűnek ígérkező tárgyalás azért jutott zsákutcába, mert a bútorokat (legfőképp az ágyat) mind a ketten nagyon akarták. Ezért amikor valamelyik fél felvette az ágyra igényt tartott, a másik csak úgy ment ebbe bele, hogy a többi tételből aránytalanul sokat kért (mondjuk nem csak a HIFI-t, hanem a CD-k 80 %-át is - a CD-vel azért is baj volt mert mind a kettőjüknek hasonló volt az ízlése). Nyilvánvaló volt, hogy a CD-k és a könyvek szétosztása hosszabb időt vesz igénybe. Itt először örült ötletek születtek, például az, hogy a több kötetes műveket kötetenként osszák szét. Viszont Marika tegnap talált magának egy garzont, melyet kivenne, ha tudná, hogy megszületik az egyesség, de a CD-ket még csak most kezdték számbavenni. Ebben a káoszban kellett rendet vágni.

A probléma darabolás módszere

Elég hamar észrevettem, hogy mi a megoldás. Meg kell keresni azokat a pontokat, amelyekben hamar meg lehet állapodni, és ezeket külön kell kezelni a hosszabb időt vagy nagyobb áldozatot, odafigyelést igénylő esetektől. El kellene érni, hogy gyors megállapodás szülessen azokban a kérdésekben, amelyek elengedhetetlenek a szétköltözéshez, pl ágy.

A darabonkénti megállapodásnak pozitív motiváló hatása is van, mert a felek sikerként élik meg, hogy sikerült lezárniuk nyitott kérdéseket, még akkor is, ha több, nehéz probléma marad még hátra. A párkapcsolatok felbomlása különösen olyan helyzet, amelyben a pozíciók védelme komoly veszély - mindketten őrizni, védeni szeretnék vélt vagy valódi érdekeiket, gyakran csak azért, hogy ne adják be a derekukat. A probléma darabolás ezen is segít.



Az előttem álló tárgyalás jellemzői:

- ☉ A felek kapcsolata hosszú távú, nem lehet figyelmen kívül hagyni sem a múltat sem a jövőt, a tárgyalás nem lesz rövid.
- ☉ Többdimenziós lesz a tárgyalás, több tényezőt kell majd figyelembe venni
- ☉ Érdek, hogy minél előbb megállapodás szülessen, de el kell kerülni a versenyriadót.
- ☉ Win-win megállapodásra kell törekedni.
- ☉ Megállapodás gyorsan kell, de nem feltétlenül minden pontban.



Mik a tárgyalás lehetséges kimenetelei?

Két lehetőség van: vagy sikerül szétköltözni hamarosan vagy nem. Azzal a koncepcióval ültem le a párral, hogy ha sikerül néhány kérdésben megállapodni, köztük az alváshoz elengedhetetlenül szükséges ágy kérdésében úgy, hogy néhány bonyolultabb problémáról tovább tárgyalnak, nyert ügyünk van.

Hogyan alakult a tárgyalás?

Találkozót beszéltünk meg még aznap délutánra az iroda melletti kávézóba. Mindenki pontosan érkezett, a fiatal pár kisrt szemmel. Láttam, hogy nagyon fontos, hogy segítsek nekik. Azt javasoltam, hogy amennyiben valamelyik kérdésben egyetértés van, úgy azt nyomban írjuk le, és lépünk tovább. Egyetértettek. A darabolás szót először nem említettem. A következő megállapodások születtek nem több mint 40 perc leforgása alatt:

- ☉ Az ágyat Marika viszi. Ennek az a következménye, hogy a bankszámlát nem egyenlően osztják el, hanem barátja egy új ágy árával többet kap. Marika így pár napon belül el tud költözni.
- ☉ A közös lakást a hónap végéig finanszírozzák közösen, akkor felmondják, a fiú, ha akar, benne maradhat, de ez nem kötelező.



Oszkár tárgyalásai

☉ A könyvek és CD gyűjtemény szétosztását két ütemben végzik. Először megállapodnak azokról, amelyekről könnyen meg tudnak állapodni. Például Tolsztojt csak Marika akarta, ezért ő kapta. A vitás könyveket és CD-t pénzfeladással osztják el művenként, tehát nem választják ki a többkötetes regényeket.

☉ és így tovább, és így tovább.

Abban is megállapodtak, hogy amíg nem tudnak véglegesen megegyezni, naponta találkoznak, és az n segítségével újra és újra végigmennek a lezáratlan kérdéseken. Ha egy héten után még vannak vitás tételek, úgy engem bíznak meg a döntéssel, és mindketten elfogadják azt.

A pár egy hét alatt mindenben megegyezett, nem volt szükség rám. A béke pedig fennmaradt közöttük, most már a fiú is nálunk dolgozik Marika csoportjában, konfliktusmentesen.

Feladat:

Mondj néhány példát olyan esetekre, ahol a darabolás megoldás segíthet.

Kulcsszó: probléma darabolás



5. Zene

A kiindulási helyzet

Indulása óta, három éve dolgozunk egy szlovákiai nyári könnyűzenei fesztiválnak. Mindent mi szállítunk, mi technológia, IT fejlesztés, szoftver. Ez nem egy túl nagy fesztivál, viszont egyre sikeresebb volt, úgy hogy tavaly tavasszal elhatározták, bevezetnek egy hűségkártyát. Olyan pontgyűjtő kártyáról van szó, amelyen minden vásárlás után növekszik az egyenleged, és ennek megfelelően kapsz különböző kedvezményeket ételből, italból, meg mindenféleből.

Minket bíztak meg a kártyához kapcsolódó informatikai fejlesztéssel, ami rendben is volt, csak, ahogy az ügyfelek általában, az utolsó pillanatban szóltak. Sőt: az utolsó utániban. Két hónap volt hátra a fesztiválig. A szoftveres rész, a kártyák beszerzése rendben volt, ennyi idő alatt meg lehet csinálni, csak egy ponton volt egyet nem értés. És ez a pont veszélyeztette az egész üzletet (deal breaker volt).

A marketing főnök szerint a rendszert 35 000 felhasználóra kellett tervezni. A mi tervünk pedig maximálisan 20 000 felhasználót engedett meg, ugyanis

- *az eddigi fesztiválok maximális látogatottsága 15 000 volt*
- *a szerverünk 20 000-nél többet nem tudott kiszolgálni, és a kártya szállító hong-kongi cég sem tudott ennyi idő alatt több kártyát szállítani.*



Kiderült, hogy a marketing vezető, amikor a saját számával előállt, amellet, hogy a tulajdonosoknak kedves magas látogatottságot villantotta fel, hanem számára baráti németországi informatikai vállalatot is beajánlott, aki ... képes volt az adott nagyságrendben szállítani, ugyan lényegesen magasabb fajlagos árszinten. A német cég a gyors munkáért cserébe természetesen azt kérte, hogy az egész informatikát kapja meg, azaz, ha valami csoda nem történik, elveszítjük az egész üzletet.

Tárgyalást kezdeményeztem a probléma megbeszélésére.



Miért tárgyalunk? Mit szeretnének elérni a felek?

- A célunk természetesen az volt, hogy megtartsuk az ügyfelet, azonban világos volt, hogy az adott helyzetben ennek egy útja van: meg kell őket győzni arról, hogy elég a 20 000 felhasználó.
- A fesztivál vezetői minket akartak rábeszélni, hogy vállaljuk el a magasabb felhasználós fejlesztést - ők még nem tudták, hogy ez számunkra kivitelezhetetlen.

Első ránézésre nem sok esélyt láttam a megállapodásra, fogalmam sem volt, hogyan érvelhetnék magunk mellett...



...aztán a tárgyalás előtt éjjel - ahogy szokott - megszállt az ihlet.



Az objektív eljárás, objektív mérce alkalmazása

Tudtam, hogy a tulajdonosok szívének kedves a magasabb nézőszám, de az is világos volt, hogy ha erre terveznek, nagyobb befektetéseket kell eszközölniük, és nem csak a relatíve olcsó IT fejlesztésben. Ugyanakkor éreztem, hogy ez a több mint kétszeres nézőszám növekedés rövid vagy közép távon nem biztos, hogy reális. Viszont azt, hogy nem reális, nekem biztosan nem hiszik el, ezért elhatároztam, azt javaslom, vegyenek igénybe külső szakértői segítséget. A szakértőnek egyetlen kérdést kell feltenni: objektív szempontok alapján mi a legmagasabb nézőszám 5 év távlatában.

Én kiszámoltam, hogy ha maradunk a max 20 000-es nézőszámnál, és ez 5 évig fennmarad, akkor most nem érdemes nagyobb kapacitású rendszerbe beruházni, jobban járunk, ha csak 5 év múlva tesszük meg ezt. Nem utolsósorban azért mert a hasonló rendszerek fajlagos árának csökkenése drámai.

Reggelre úgy láttam, még nem kell elvesztettnek tekinteni ezt az üzletet, pislákkolt valami fény az alagút végén.



Az előttem álló tárgyalás jellemzői

- ☉ A megbízónak érdeke, hogy nagyobb legyen a fesztivál, de tudja, hogy ennek ára van. Főlegesen senki nem akar többet befektetni.
- ☉ Nekünk elemi érdekünk, hogy a kisebb rendszer valósuljon meg.
- ☉ Egyikünk sem rendelkezik a megfelelő tudással arról, hogy hány látogatóra érdemes tervezni.
- ☉ Egy harmadik fél, akinek nem fűződik érdeke egyik vagy másik scenárióhoz sem, eldöntheti a "vitát": szakértőre van szükség



Mik a tárgyalás lehetséges kimenetelei?

Ha a szakértő az alacsonyabb nézőszám mellett teszi le a voksát, megtartjuk az üzletet, ha pedig nem, ekveszítjük. Ilyen egyszerű.

Hogyan alakult a tárgyalás?

Mint kés a vajban, úgy haladtam előre a megbeszélésen. A marketing vezető eleinte húzódozott, de a szakértő bevonásának javaslata ellen nem nagyon tudott érvelni, különösen azért, mert a döntés igen nagy jelentőségű volt.

Az egyetlen kérdés az volt, hogy sikerül-e a szakértőt olyan gyors munkára bírni, amilyenre nekünk szükségünk volt.

Beindult az apparátus, elkezdtek keresni a szakértőt, akit a nap végére meg is találtak. Mivel a kérdés viszonylag egyszerű volt, két napra vállalta a szakvélemény elkészítését. Az "ítélete" pedig a következő volt:

☉ A fesztivál maximális látogatottsága 8 év távlatában 18 000 fő.

☉ 8 év után, ha a marketing hatékony, és a jelenlegi trendek folytatódnak, és nem lesz nagyobb meglepetés a piacon, és nem omlik össze újra a világgazdaság, exponenciális növekedés is elindulhat - tekintetbe véve a hely kedvező adottságait, és az alacsony szlovákiai árszintet.

☉ Megállapításait a következőkkel támasztotta alá:

☉ a nyári fesztiválozók teljes számának évi szerény növekedése miatt a piac csak átrendeződhet, de nagy számú újabb vendég nem jelenik meg

☉ a konkurens fesztiválok közül a legnagyobb még 7 évig működik - azután beépítik a helyszínt

☉ a mi fesztiválunk 10 km-es körzetében található szálláshelyek - beleértve a kempingeket is - száma nem nő olyan ütemben, ami ekkora növekedést lehetővé tene

☉ a több mint kétszeres nézőszám emelkedés olyan marketing befektetést igényel, amely nem áll a cég rendelkezésére

Mondanom sem kell talán, hogy sikerült megtartani az ügyfelet, a marketing vezetővel pedig egy sör mellett beszéltük meg a tanulságokat.

Feladat:

Mondj három példát, amikor ugyanígy az objektív eljárás hoz előrelépést eg tárgyalásnál.

Kulcsszavak: objektív eljárás, objektív mérce

