

# A SZEMÉLYES TÁRGYALÁS

## 7.1. A személyes eladás (personal selling) stratégiái és taktikái a nemzetközi kereskedelemben

A személyes tárgyalásnak a nemzetközi (külkereskedelmi) ügylet minden fajtájánál és minden fázisában fontos szerepe lehet, az ügylet előkészítésétől a szerződéskötésen keresztül az üzlet realizálásáig, a „vevőgondozásig”. Nagyértékű termékeknel, termelőeszközök és szolgáltatások kereskedelmében, az ún. *bizalmi cikkek* (pl. gyógyszer), tartós fogyasztási cikkek (pl. autó) értékesítése során kiemelt jelentősége van a személyes eladásnak, a személyes meggyőzésnek.

A személyes eladás kommunikációs folyamatában sosem szabad megfeledkezni arról, hogy a tárgyalás során a cél a kommunikációs üzenet „helyszíni” megértetése és elfogadtatása a partnerrel, hiszen a visszacsatolás – az egyéb marketingkommunikációs eszközökkel (pl. reklám) szemben – itt azonnal érzékelhető. A kommunikációs csatorna pedig maga az üzletember. A másik lényeges jellemzője a személyes eladásnak az, hogy bármely termék, illetve szolgáltatás eladása előtt az üzletembernek saját magát kell „eladnia”, elfogadtatnia személyiségét a másik féllel. Ez csak akkor sikerülhet, ha hitelesen „alakítjuk” szerepünket, vagyis, ha azonosulni tudunk az általunk képviselt véleménnyel, üzenettel.

## 7.2. Tárgyalási stratégiák és taktikák

A tárgyalási stratégia és taktika kialakításához a következőket szükséges a fölkészülés során tisztázni:

### 1. Milyen célt (célokat) kell elérni?

A célokat fontossági sorrendbe kell rendezni (ez a *célhierarchia* megállapítása), amelyeket a szervezeti és személyi célok egyaránt meghatároznak.

### 2. Ki a tárgyaló partner? Mit akar ő elérni és miért?

A „Ki”-re viszonylag könnyű a válasz, egy céginformáció birtokában (ha nincs idő beszerezni céginformációt vagy az „utcáról esik be” a tárgyaló fél, akkor csak a névjegyre és ösztönünkre, illetve tapasztalatunkra hagyatkozhatunk.) A kérdés másik felére már nehéz válaszolni, mégis át kell gondolni a

„másik” lehetséges célhierarchiáját, az esetleges korábbi tárgyalások avagy hasonló helyzetek alapján. Az igazi választ csak a tárgyalás hozza meg, a személyes találkozásig csak hipotézisekkel élhetünk.

### 3. *Milyen a tárgyalási pozícióm?*

Milyen piaci pozícióból tárgyalunk, erős vevői – gyenge eladói – helyzet, esetleg reklamációról van szó stb.? Természetesen ennek a kérdésnek a megválaszolása egyben az inverz kérdést is fölveti: milyen pozícióból tárgyal az „ellenfelem”?

### 4. *Milyen hatalommal, befolyással, támogatással rendelkezem, és milyennel a partner?*

A hatalom és befolyás kérdéseit szervezeti és személyi aspektusból kell vizsgálni. Ki milyen pozíciót foglal el a vállalatnál, milyen tárgyi (szakmai) és tárgyalási tudással rendelkezik. A támogatás a tárgyaló „hátszágát” jelenti, azaz mennyire számíthat cégére, illetve munkatársaira, milyen a vállalati légkör, mekkora az „ellendrukkerek” tábor.

### 5. *Ki az „erősebb”, kinek fontosabb a tárgyalás és az eredménye: a megállapodás?*

Az előzőekből már nagyjából ismerjük az erőviszonyokat, ezt azonban az üzletfelünk személyisége, motivációs bázisa (és persze a sajátunk) módosíthatja.

### 6. *Mennyi idő áll rendelkezésre a tárgyaláshoz és mennyire lenne szükség?*

A nemzetközi kereskedelemben a külföldön tartózkodás ideje már költségoldalról is behatárolt. Itt figyelembe kell venni az eltérő kultúrák egymástól különböző időfelfogását is, máskülönben eleve esélytelenné válunk. (Pl. szignifikáns az eltérés az USA-, a japán avagy a kínai „időszükséglet” között.)

### 7. *Hol és milyen körülmények között kerül sor a tárgyalásra?*

Mindenki a saját vagy semleges területet preferálja, ugyanis „hazai” terepen ki lehet használni a saját „pálya” minden előnyét, az ellenfelet izolálhatom a „zavaró” információktól, és a fizikai körülményekkel, környezeti elemekkel is manipulálhatom.

### 8. *Kik vesznek, vegyenek (vehetnek) részt és milyen szereppel a tárgyaláson?*

Másként kell fölkészülni, ha csoportos tárgyalásról van szó és másként, ha egyedül vagyunk. Saját delegáció összeállításánál gondolnunk kell jogász (az amerikai tárgyalók például ritkán jelennek meg saját jogászuk nélkül), műszaki szakember szükségességére, esetleg egyéb munkatársakra. A szerepet, illetve a tárgyalási stratégiát és taktikai elemeket előre kell megbeszélni az egyes résztvevőkkel. Az „ellenséges” csapat összeállításából ki kell derí-

tenünk, hogy ki az igazi főnök, a döntéshozó személy. (Lehetséges ugyanis, hogy a delegáció vezetője csak formailag dönt – valamelyik beosztottja vagy szakértője javaslatára).

9. *Mi az, amire nem gondoltam a fenti nyolc pont átgondolása során és esetleges befolyással lehet a tárgyalás eredményére?*

A jó üzletember tudja, hogy mindig van ilyen tényező, a véletlen és a szerencse nem lebecsülendő szereplői a tárgyalásnak!

A személyes tárgyalás folyamatát hat szakaszra szokás osztani:

- nyitás;
- felderítés;
- ajánlattétel;
- alku;
- megállapodás;
- ratifikálás.

A *nyitás* során a tárgyalófelek megteremtik a tárgyalás légkörét. A cél a kezdeti feszültség oldása, a baráti hangulat kialakítása. Ezt hívják *small talk*-nak. A felek üdvözlik egymást, bemutatkoznak, névjegyet cserélnek, elhelyezkednek és nekilátnak a „kötetlen” beszélgetésnek. A *small talk* során kölcsönösen felmérik egymást, ellenőrzik az előzetes információkat, hipotézisüket a másik féllel kapcsolatban. Folyamatosan figyelik és értékelik egymást – a semleges témák (utazás, szálloda, közlekedés, közérzet, stb.) miatt elsősorban a már ismerttetett metakommunikációs jelzéseket a találkozástól, kézfogástól, az ülés módig, vokális jellemzőkig stb. Az első pillanat(ok) jelentőségével, a benyomáskeltéssel a partnerek pozitív képet akarnak kialakítani, mivel tudják, hogy a kezdetben kialakult légkör, stílus általában végig jellemzője lesz a tárgyalásnak. Ez az időszak a tárgyalás tervezett idejének 5–10%-a lehet, attól függően, hogy a felek ismerik-e már korábban egymást, illetve milyen nemzetiségű tárgyalókról van szó (pl. japán, kínai, arab, avagy dél-amerikai üzletember esetében ez a nyitási szakasz sokkal hosszabb, mint a nyugat-európai-amerikai kultúrkörben).

A nyitó lépések sorába tartozik a megállapodás a tárgyalás témájában és módjában (napirendi pontok tárgyalási terve, tempó és időtartam), amely eltérhet az esetleg előzetesen egyeztetett menetrendtől. Ekkor már megítélhetjük emberünk stílusát, következtethetünk a várható magatartásra és eszerint módosíthatjuk a felkészülés alapján kialakított stratégiánkat.

Változtatásra a következő szakasz – a *felderítés* – is lehetőséget nyújt. Ekkor ugyanis mind a két fél kifejti kiinduló álláspontját a témáról. Alapvetően *kétféle tárgyalási stratégiáról beszélünk*. Az egyik (és leginkább sikerre számító) a *kölcsönös előnyökön alapuló megegyező – együttműködő (kooperatív)* tárgyalási stratégia, a másik a *versengő (kompetitív)*, egyoldalú előnyökre törekvő. A felderítés – információgyűjtés – információértékelés folyamán már észlelhetjük, hogy partnerünk melyik utat választotta.

---

Eladási pozícióban a leggyakoribb tárgyalási (meggyőzési) technika az ún. *AIDA-modell* alkalmazása (amely elemeinek alkalmazása tulajdonképpen mindenféle tárgyalási módnál megfigyelhető). (Ez az USA-ban 1898-ban indult „hódító” útjára.)

Elemei:

A = ATTENTION: a vevő figyelmének felkeltése,

I = INTEREST: a vevő érdeklődésének fenntartása,

D = DESIRE: a vevő vásárlási óhajának felkeltése,

A = ACTION: a vevőt cselekvésre, vételre, szerződés aláírására készíteni.

A klasszikus ügynökök szokták alkalmazni a *szabványszöveg* módszerét, ez előre betanult „konzerv” érvrendszer, hatékonysága éppen ezért kicsi.

Hatékonyabb, de nehezebb módszer a *szükségletkielégítő* tárgyalási technika, valamint a *mélyeladás*. Az első módszernek a lényege, hogy az eladó figyelmesen meghallgatja a vevő igényeit, problémáit, majd ennek alapján megoldást javasol, amely kielégíti a feltárt szükségleteket. A mélyeladás elsősorban az eladó–vevő kommunikációs kapcsolatának pszichológiájára épít, de felhasználja a többi technika egyes elemeit is. Csoportos tárgyalásnál ezek a sémák tisztán alig alkalmazhatóak, hiszen a csapatmunka megköveteli a szerepek fölosztását, a különféle taktikák bevezetésére nagyobb a lehetőség.

Az *ajánlattétel* és *alku* során a kooperatív stratégia mindig hangsúlyozza a megegyezést, első lépésként az elvi egyetértést és végül a részletekben történő megegyezést. Az ajánlat megtételekor különösen fontos, hogy nyíltnak, megbízhatónak és őszintének tűnjünk, különben az eddigi kedvező légkör elromolhat és a tárgyalás nyílt küzdelemmé, harccá alakul át. Ez következik be akkor, ha túl magas ajánlati árat (vagy túl alacsony vételi árat) adunk meg, (azaz, ha a piaci viszonyokhoz képest „védhetetlen” ajánlatot teszünk) – kivéve, ha az adott kultúrában a nagymértékű engedmények adása-kapása az alku „előírt” rendszerét képezi. Tipikus példa erre az arab, illetve török kereskedő üzleti felfogása.

A tárgyalás bármely (érdemi) szakaszában előfordulhat, hogy hosszabb „előadásra”, önálló megnyilatkozásra van szükség valamely javaslatunk, álláspontunk kifejtése avagy megvédése érdekében (pl. egy új termék ismertetésénél).

Míg a párbeszédben a hallgatólagos megállapodás szerint egy-két percig lehet nálunk a szó, itt nincs ilyen megkötés. Azonban pszichológiai megfigyelések szerint kb. 10 perc után rohamosan csökken a figyelem, ezért érdemes előre jelezni, ha túl kívánjuk lépni ezt az időt. Önálló beszédnél méginkább figyelembe kell venni a partner információigényét és szövegélvárását – hiszen itt kevesebb visszajelzésre van módja, mint a dialógusnál. Még lényegesebb, hogy megkönnyítsük az információk befogadását és felhasználását.

Ennek a folyamatnak (a *kontextualizálás*nak) a szerkezete: az információ bevezetése a szöveg bármely pontján – „átszállítás”, vagyis az információ felelevenítése egy későbbi ponton – felhasználás.

Természetesen a hallgató feltételezi és elvárja a következőket:

- a fő téma és a megértéshez szükséges további információk mind hangozzanak el a szöveg elején,
- az őt érdeklő részletekről legyen szó – a szöveg releváns legyen számára,
- a beszélő tegye egyértelművé álláspontját, az információ adagolásának üteme legyen optimális számára.

Ezeknek az elvárásoknak a következő makroszerkezet felelhet meg:

1. a szituáció leírása,
2. a szituációban jelentkező kérdés/probléma leírása,
3. megoldási javaslatok és ellenvetések,
4. megoldás,
5. záró formula.

Ez a struktúra tűnik optimálisnak elméletileg, mert megelőlegezi és megválaszolja a lehetséges kérdéseket – a modern szövegtan álláspontja szerint – történelmileg is, hiszen alapegységeiben megegyezik a hagyományos retorikában feldolgozott beszédszerkezettel, amely a gyakorlat során alakult ki.

*A kooperatív tárgyalási stratégiának a megállapodást célzó további tartalmi elemei lehetnek:*

- *tárgyalási szünet kérése* (illetve javaslata). Főleg holtpontra jutáskor ajánlatos megoldás; a szünet lehet akár egy napos is, „az aludjunk rá egyet” felkiáltás jegyében. Ez lehetővé teszi mind a két fél számára a presztízsvesztés nélküli ideiglenes visszavonulást;
- *fehér asztal invit*: megállapodás előtt ebéd-, illetve vacsorameghívás, a kötetlenebb helyszín (és az evés-ivás) hatására oldottabb légkörben gyakran pillanatok alatt elhárítják a felek az eddig reménytelennek tűnő akadályokat. Hasonló eredményre vezethet egy közös teniszparti, vagy golf (angol–amerikai megoldás);
- *„push money”*: A diszkrét megvesztegetés néhány fejlődő országban az üzletkötés feltételét jelenti, de kivételes esetben az európai–amerikai üzleti kultúrában is sikerrel alkalmazható;
- *őszinteség*; szituációtól függően (ha a partnerünk is a kölcsönösen előnyös megállapodás híve) feltárhatjuk lehetőségeink határát. Partnerünk csak akkor fogja akceptálni őszinteségünket, ha korábban, az alku során még nem éltünk az „őszintén megmondom, hogy ez a legutolsó ajánlatunk” című formulával;
- *kölcsönös érdekek és célokra való hivatkozás*: eltérő álláspontok ütközésénél inkább az érdekekre kell koncentrálni;

- *a partner önbecsülésének erősítése*: a pozitív énkép megerősítését szolgálja, ha a partnert gyakran szólítjuk meg teljes névvel és ranggal. (Pl. Herr Direktor Schwarz stb.) Amerikai tárgyalóknál ez kevésbé hatásos, ott inkább a keresztnévvel történő megszólítás előnyös, baráti kapcsolatot szimulál. Ide tartozik, hogy a tárgyalás folyamán kerüljük a vevőben negatív asszociációt keltő szavak használatát úgy, mint: költségek, gond, rossz, döntés, nehéz, kötelező, kötelem, kötelezettség, fizetni, fájdalom, halál stb.

A pozitívakat viszont gyakran használjuk: egészség, garancia, megérteni, igazság, jog, bizalom, pénz, biztonság, új, nyereség, érték, boldog, komfort stb.

A versengő, *egyoldalú* előnyökre törekvő tárgyalási stratégiára jellemző az *agresszív magatartás*, *győzni akarás*, *dominancia*, *állandó információ szerzésre való törekvés*, a másik fél gyenge pontjainak feltárása érdekében.

*Taktikai eszköztára:*

- *egyoldalú engedmények kikényszerítése*: a kialakított árat nem tekinti végleges megállapodásnak, hanem új kiindulási-tárgyalási alku alapjának,
- *pókerarc*: nem ad metakommunikatív visszajelzést, ellenáll a kooperatív, baráti légkör megteremtésének,
- *túljátszott érzelmek*: eltúlzottan gesztikuláló, harag, felháborodás kifejezése, destabilizáló hatású,
- *váratlan túlzások*: meglepetések, blöffölések,
- *marathoni tárgyalás*: időhúzás, az ellenfél fizikai, pszichikai ellenállásának megtörése, a totális kifárasztás a célja; kiegészülhet kávé, üdítő, étel kínálásának hiányával stb. A marathoni tárgyalás már az ún. „piszkos trükkök” kategóriájába tartozik,
- *„nincs rá felhatalmazásom”*: a tárgyalás végén közli a partner, hogy nincs joga megállapodni, az a főnöke hatásköre. Kivédése: a tárgyalás elején tisztázni kell a résztvevők hatáskörét, sőt akár a megbízó- (felhatalmazó-) levél bemutatását is kérni lehet (ha alapunk van a gyanakvásra),
- *fenyegetés, ultimátum*: veszélyes taktika, a tárgyalás azonnali befejezéséhez vezethet.

Mit lehet tenni, ha a partner ilyen (vagy hasonló) harci eszközöket vet be?

A legjobb ellentaktika a rendíthetetlen nyugalom és annak tüntető kimutatása, hiszen ezzel jelezzük, hogy nem jár sikerrel a destabilizáló taktika. Adott esetben abba kell hagynunk a tárgyalást és ki kell vonulnunk. Az engedményes tárgyalásnál pedig arra kell ügyelni (mindenfajta alkunál), hogy szigorúan a viszonyosság elvén, csak viszont engedményért engedünk! (Ezért kell feltételes módon fogalmaznunk: „ha Ön x engedményt ad, mi is készek lennénk arra, hogy ... stb.”).

A tárgyalás utolsó szakasza a megállapodás rögzítése és az *aláírás* (vagyis: a ratifikálás). A szerződés együttes fogalmazása (illetve a szerződéstervezet véglegesítése) elmélyíti a közös munka élményét, és a feleket a szerződés betartására morálisan „kényszeríti”. Ha nem járt sikerrel a tárgyalás, akkor is célszerű jegyzőkönyvben rögzíteni az eltérő álláspontokat, amely később utat nyithat a folytatáshoz.

### 7.3. Idegen kultúrák találkozása az üzleti életben

Korábban gyakran hivatkoztunk arra, hogy bizonyos viselkedési-tárgyalási módok, eljárások az adott kultúrkörhöz fűggnnek. Természetes, hogy másként kell tárgyalni egy keleti, távol-keleti és egy amerikai üzletemberrel, de régióon belül is különbséget kell tenni pl. a kínai és a japán, az iráni és a kuvaiti, az angol és a német tárgyalási kultúra és szokások között.

A kiindulási pont: a másik fél „másságának” elfogadása, illetve a saját „másságunk” elfogadtatása! Szabaduljunk meg az előítéletektől és sztereotípiáktól. A sikeres tárgyaláshoz szükséges ismernünk a tárgyaló partner nemzeti kultúráját, történelmét, hagyományait. Értelmeznünk kell az eltérő metakommunikációs jelzéseket. (Pl. a semita népek tárgyalási távolsága rövidebb, mint az európaiaké. Durván megsérthetjük tehát üzletfelünket, ha hátulépésünkkel vagy hátrahúzóadásunkkal helyreállítjuk az *általunk* normálisnak tartott személyes távolságot.) A szembenézés az őszinteség, odafigyelés jele (általában), de egy „tipikus” amerikai ideges lesz az általa túl merevnek tartott tekintetünk hatására. Az arab tárgyaló megsértődik, ha bal kézzel adunk át neki egy prospektust, tárgyat, ajándékot, hiszen az a „tisztátalan” kezünk.

A példákat vég nélkül lehetne folytatni, miközben megengedhetetlen módon általánosítgatunk: „egy arab”, a „tipikus” amerikai, a „kínai” tárgyaló stb., hiszen a viselkedését mindig a *konkrét* „származási hely”, neveltetése, iskolázottsága, vallása társadalmi státusa határozza meg.

A verbális kommunikációnál figyelembe kell venni; nem biztos, hogy az azonos elnevezéseken ugyanazt a fogalmat értik a tárgyaló felek. A nyelvi relativitás (*Sapir és Whorf*) hipotézise szerint a különböző nyelveken beszélő emberek különbözőképpen látják a világot! Vagyis az idegen nyelv más világszemléletet jelent. Elképzelhető az is, hogy egy adott fogalomnak nincs megfelelője az idegen nyelvben, vagy pedig több hasonló is van. Tipikus példa: az eszkimóknál a „hó” szóra több szinonima található, a hó jellegétől függően, ugyanakkor Nigériában nincs szó a hóra – hiszen ott ez a valós dolog nem létezik – viszont cca. tíz szinonima van a homokra, mivel a homokvihár és típusai ott szignifikáns jelentőséggel bírnak a mindennapi valós életben. Hasonló példákat találhatunk elvont fogalmak használatánál is.



A nemzetközi kereskedelemben a személyes eladás folyamatában ezért az üzletember kulturális felkészültsége (kommunikációs készsége mellett) döntő sikertényező lehet.

---

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

---

- ARISZTOTELÉSZ: *Retorika*. Gondolat, 1982.
- ARONSON–PRATKANIS: *A rábeszélőgép*. Ab ovo, 1992.
- CONSTANTINOVITS MILÁN: *A személyes eladás*. In: dr. Tóth Tamás és munkaközössége: Nemzetközi marketing, Aula, Budapest, 1996.
- CONSTANTINOVITS MILÁN: *A személyes eladás stratégiái és taktikái*. *Marketing & Menedzsment*, 1999/1.
- CONSTANTINOVITS MILÁN–VLADÁR ZSUZSA: *A kooperatív tárgyalás verbális stratégiája*. In: *Tárgyalók szemléje*, 22–42., 1990. április.
- CONSTANTINOVITS MILÁN–VLADÁR ZSUZSA: *The cooperative verbal behavior in business talks in: Society and Economy in Central and Eastern Europe. Quarterly Journal of Budapest University of Economic Sciences*, 123–134. 1996. március.
- HALL, EDWARD T.–HALL, M. R.: *Hidden Differences: Doing business with the Japanese*. Garden City, N. Y.: Anchor Press – Doubleday, 1987.
- KEEGAN, W. T.: *Global Marketing Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1989.
- KOTLER, P.: *Marketing management*. Műszaki Kiadó, Budapest, 1991.
- REKETTYE, GÁBOR: *Nemzetközi marketing*. JPTE, 1994.
- TÓTH, TAMÁS: *Vállalat és külső piac*. KJK, Budapest, 1988.