

Tárgyalás technika

Bakacsi Gyula

Gyula.bakacsi@gmail.com

2018. november 17.

A tárgyalási készségfejlesztés arany szabálya (gyakorolni, gyakorolni, gyakorolni)

Attól, hogy elolvassuk Arnold
Schwarzenegger edzésnaplóját, még nem
leszünk fittebbek!



Miért tárgyalunk?

- Mit akarunk elérni a tárgyalás révén?
- Hogyan?

Mi a konfliktus?

Egymásrautaltság és eltérő célok

- Konfliktusról akkor beszélünk, ha
 - két vagy több **egymásra utalt** fél (egymásra utaltság: kölcsönösen kontrolálunk olyasmit, ami a **másik félnek fontos és hasznos** és tőlünk szeretné megkapni)
 - **eltérő érdekek** (értékek) mentén keresi a megoldást, **eltérő célokat** követve.
- Az egymásra utalt felek mellérendelt helyzetben vannak:
 - Többé-kevésbé **kiegyensúlyozott erőviszony** - nem kényszeríthetik egymást (az már hatalom)
 - **Van választásuk** (mondhatnak nemet), választhatnak mást.

Tárgyalás = értékteremtés és érték elosztás

- Mi az érték? – bármi aminek az érintettek értéket tulajdonítanak
- A tárgyalás arról szól, hogy az érintettek által kontrollált értékeket hogyan cserélik ki, hogyan osztozkodnak rajta
 - Egy érték – disztributív tárgyalás (osztozkodás)
 - Több érték – integratív tárgyalás (érték-csere)

Keresztapa Tárgyalás Solozzov



5. jelenet 32:57

A racionális megközelítés a magatartási megközelítésre épülve elősegíti a sikeres tárgyalási stratégia kialakítását

A tárgyalás értelmezése

A tárgyalás a racionális modell szerint

A tárgyalás a magatartási megközelítés szerint

Definíció

- A tárgyalás **kommunikáció és döntés egymásra utalt, de eltérő érdekekkel** (értékekkel, preferenciákkal) **rendelkező felek között**

- **Konfliktusmegoldás kommunikáció révén**

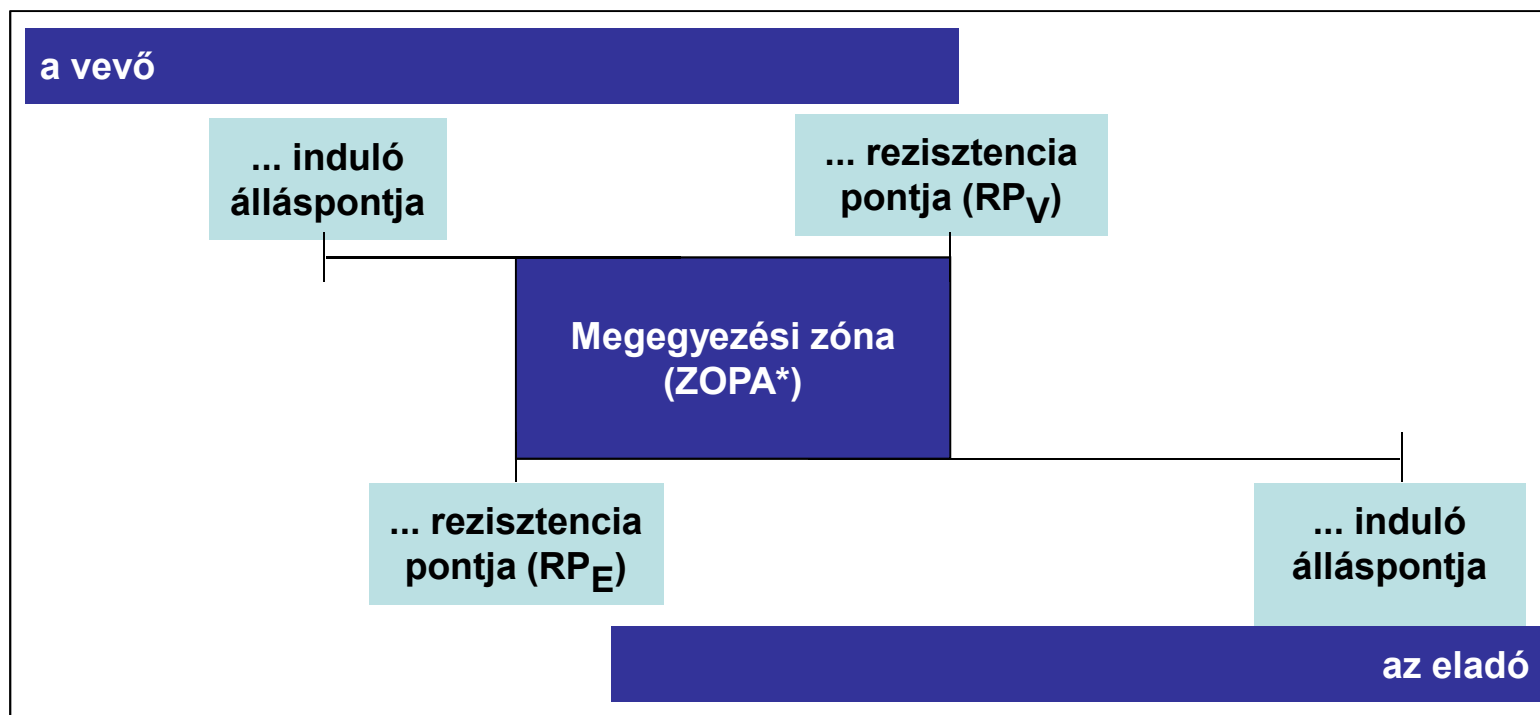
Hasznos ismeretek, eszközök

- Felkészülés
 - Induló és rezisztencia pont meghatározása
 - „Best alternative to negotiated agreement” (BATNA)
 - Nyitó ajánlat
- A tárgyalás szakaszainak ismerete
- A szituáció értékelése (strukturált/rosszul strukturált)
- Tárgyalási stratégia kialakítása tekintettel a szituáció jellemzőire

- Önismeret – eszköztár, mások percepcióinak ismerete (amennyire lehetséges)
- Hitelesség - Légy önmagad!
- „Adókészülék kezelése” –, megfelelő „sávszélesség kiválasztása”, megfelelő artikuláció
- „Vevőkészülék kezelése” – empátia, ráhangolódás, figyelmes hallgatás, rugalmasság

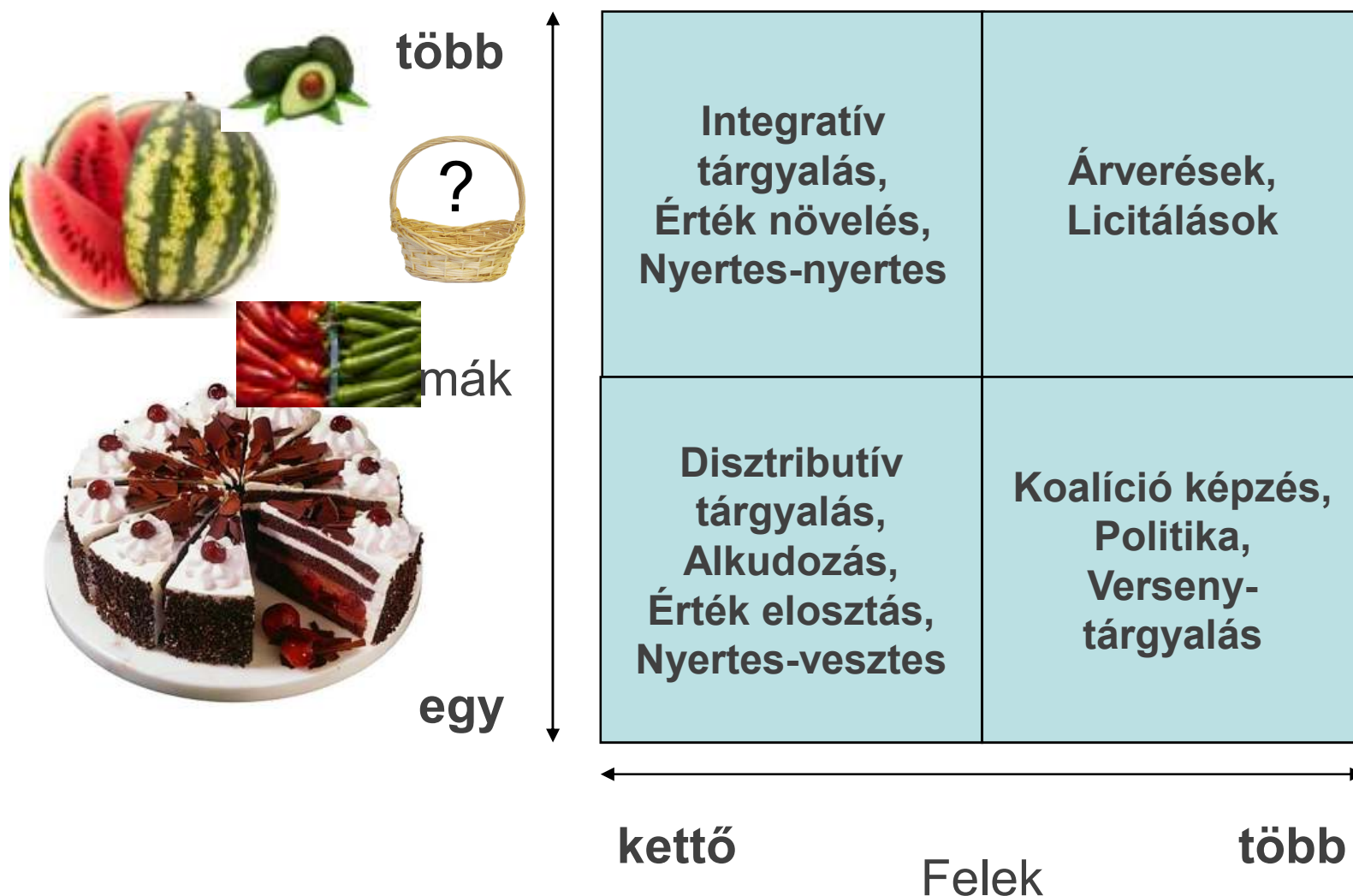
A tárgyalásra való felkészülés során célszerű a racionális és a magatartási megközelítés szempontjait is sorra venni és az általuk javasolt eszközök használatát beépíteni a tárgyalási stratégiába

A tárgyalás folyamatának legfontosabb mérföldkövei



* ZOPA= Zone of Possible Agreement

Növekvő értékteremtési lehetőségek



Disztributív tárgyalás

- Egy tárgyalás disztributív, ha a felek egy adott (összegű) érték szétosztásáért **versenyeznek** (küzdenek).
- A disztributív tárgyalás során a kulcskérdés „Ki mekkora értékre formál jogot? Ki mekkora értéket szeretne megszerezni?”
- A disztributív tárgyalás során az egyik fél nyeresége a másik fél veszteségével azonos.
 - Zéró-összegű (állandó összegű) játszma
 - Nyer-veszt
 - A tárgyalás tárgyát lepező érték adott (rögzített) (a torta)
 - Mindkét fél célja, hogy a lehető legtöbbet megnyerje:
 - Az eladó a lehető legmagasabb árat
 - A vevő a lehető legalacsonyabb árat

Integratív tárgyalás

- Egy tárgyalás integratív, ha a felek együttműködnek (kooperálnak) egymással, hogy kölcsönösen a legnagyobb hasznot érjék el, a megállapodásban integrálva érdekeiket.
- E tárgyalási folyamat során a felek először azzal törődnek, hogyan tudnának értéket teremteni, majd azt elosztják egymás között.
 - Teremts annyi értéket amennyit csak tudsz, magad és a tárgyaló partnered számára!
 - Szerezd meg magad számára azt, amit szeretnél!
 - Nyer-nyer (a felek nem feltétlenül kapják meg maradéktalanul azt, amit szerettek volna)
 - Benchmark: mindkét fél jobban kell járjon, mintha zéró-összegű játékot játszottak volna

A tárgyaló dilemmája

- Egy tárgyalás kezdetén el kell dönteni, melyik játékot játszunk (disztributív/zéró összegű vagy integratív nyer/nyer)
 - Rámenősen/agresszíven meg akarom szerezni a tárgyalás során megnyerhető maximumot (és vagy nyertesként, vagy vesztesként állok fel a tárgyalásból), vagy
 - Együttműködök a másik féllel, hogy kölcsönösen jobb lehetőségeket tárjunk fel és azon megosztozzunk

Disztributív tárgyalás – felkészülés a tárgyalásra

Síbérlet – feladat

Egy sífelvonónál a napi bérlet ára 9.600 Ft, a félnapi bérlet pedig 6.400 Ft. Egy síelő, aki reggel vett egy egész napos bérletet, délből rájön, hogy valamiért, amit nem látott előre, nem tudja folytatni a síelést. Találkozik valakivel, aki éppen egy félnapos bérletet akar venni és felajánlja, hogy eladja neki a bérletét.

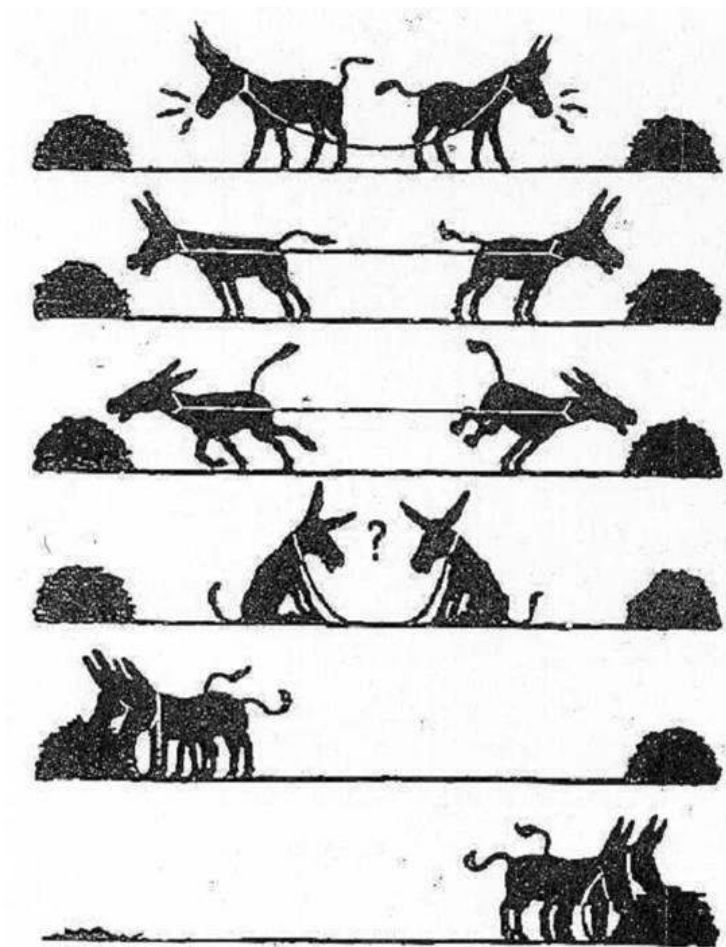
Mennyi legyen az eladási ár?

- A mellette ülővel osszák el egymás között a szerepeket (eladó és vevő) és folytassák le a tárgyalást.
- Állapodjanak meg az árban.



Alapfogalmak

- Nyitó ajánlat
- Rezisztencia pont
- BATNA
- ZOPA



Nyitó ajánlat

Az első nyilvánosan elhangzó árajánlat (mindkét tárgyaló fél részéről) – Opening Offer (O_E , O_V)

- a vevő nyitó ajánlata (O_V) : indulásként mennyit ajánl (ez mindig kevesebb, mint amennyit ténylegesen hajlandó megadni)
- az eladó nyitó ajánlata (O_E) : indulásként mennyit kér (ez mindig több, mint amennyiért végső soron ténylegesen odaadná)

A nyitó ajánlatunk mindig térjen el attól, mint amit ténylegesen el akarunk érni!

Dilemmák:

- ki mondjon **először** nyitó ajánlatot? (vevő? eladó?)
- a nyitó ajánlat **mennyire legyen „rámenős”**? Mennyire térjen el attól, amit ténylegesen el akarunk érni?

A nyitó ajánlat nem arról szól, amit ténylegsen el akarok érni ...

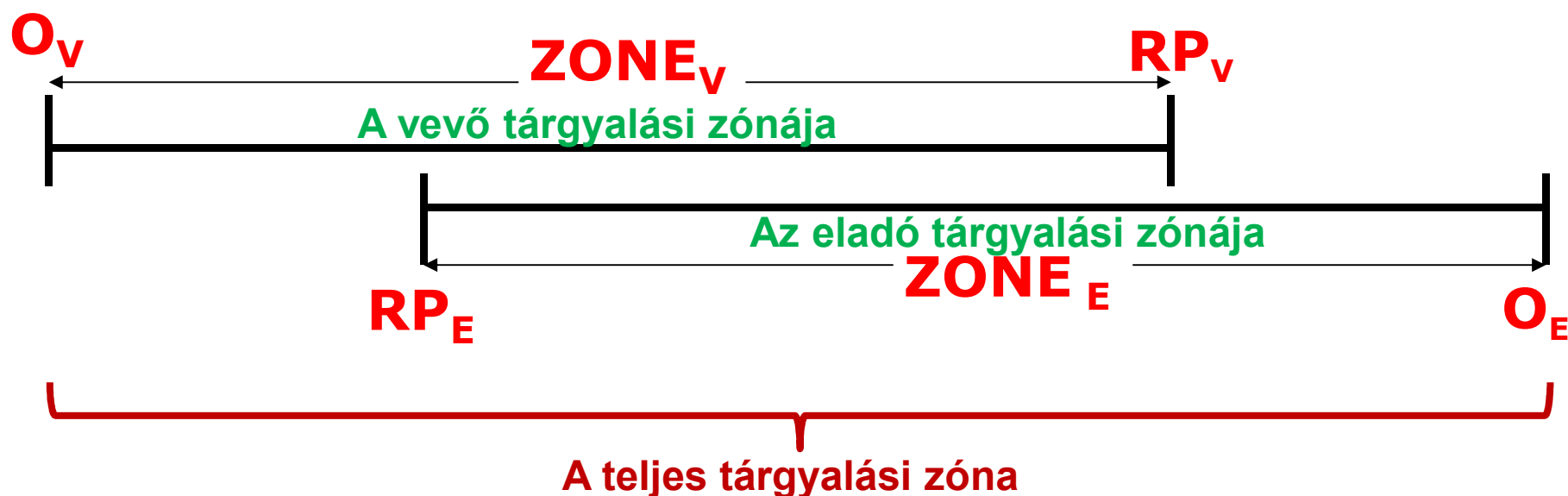


Alapfogalmak: Rezisztencia pont

- **Rezisztencia pont (RP)** – nevezik még walk-away price-nak („elsétáló ár”)
- A legutolsó még elfogadható pont, amelyiket a felek még hajlandóak elfogadni
 - **RP_E** = az eladó rezisztencia pontja (ameddig az eladó hajlandó engedni)
 - **RP_V** = az vevő rezisztencia pontja (ameddig a vevő hajlandó elmenni)

Alapfogalmak: ZONE (Tárgyalási zóna)

- **Tárgyalási zóna: Zone of Negotiation (ZONE)** – az a terület (vagy tartomány) amelyen belül az adott tárgyaló fél (**V**evő ill. **E**ladó) keresi a megoldást
- A lehetséges megállapodások azon halmaza, amely potenciálisan **adott fél** számára elfogadható



- **Megegyezési zóna: Zone of possible agreement (ZOPA)** – az a terület (vagy tartomány) amelyen belül létre jöhet a *mindkét fél számára elfogadható* megállapodás
- A lehetséges megállapodások azon halmaza, amely potenciálisan mindkét fél számára elfogadható
 - A két tárgyaló fél rezisztencia pontja jelöli ki a ZOPA két végét
 - A ZOPA akkor létezik ha vevő és az eladó tárgyalási zónája között van átfedés, azaz $RP_V > RP_E$ (ez nem mindig áll fenn!!)

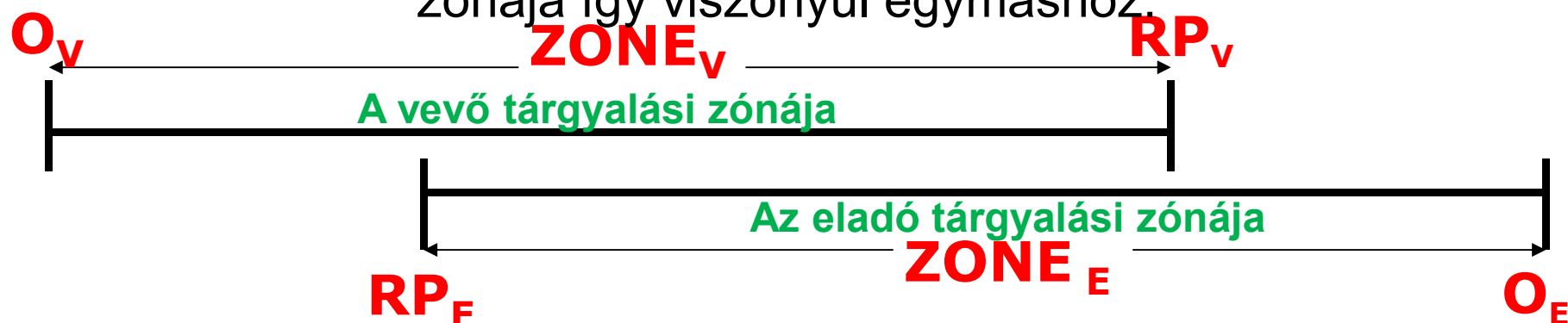


A torta (ZOPA)

- A torta a két rezisztencia pont közötti tartomány
- A megállapodás osztja ketté a tortát
- A tortán való osztozkodásban akkor járok jól, ha a megállapodás a másik fél rezisztencia pontjához minél közelebb van (ha a rezisztencia pont a megállapodás: enyém a torta)
- A tortán való osztozkodásban akkor járok rosszul, ha a megállapodás az én rezisztencia ponthoz van közel (ha az én rezisztencia pontom a megállapodás: az egész torta a másiké)

„A győztes átká” (The winner’s curse)

Alap esetben („normál ügymenetben”) az eladó és a vevő tárgyalási zónája így viszonyul egymáshoz:



Kivételes, ritka esetekben azonban (amikor mindkét fél **nagyfokú bizonytalansággal** tudja megítélni azt, hogy **mi a reális ár**) előfordulhat ettől teljesen eltérő reláció is:



azaz, a vevő messze többet kész fizetni,
mint amennyit az eladó legmerészebb álmaiban remél

**A megegyezési zóna (ZOPA) nem a rezisztencia pontok,
hanem a nyitó ajánlatok között van**

Elsüllyedt költség (sunk cost)

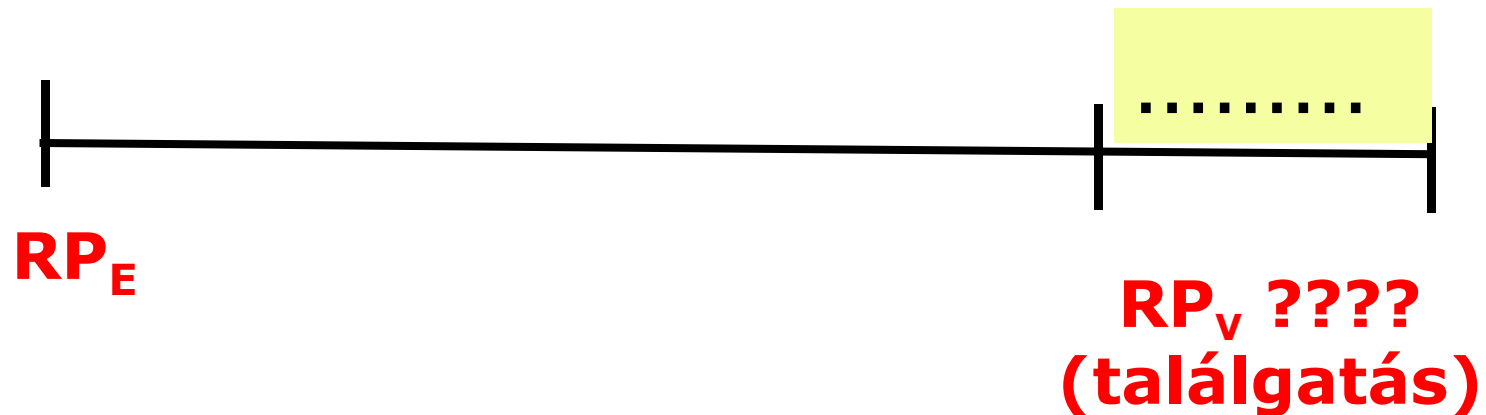
- A **Concorde-effektus** azt az emberi viselkedést jelenti, amikor csak azért ragaszkodunk (káros módon) valamihez, mert már pénzt, időt és energiát öltünk bele. Nevezik még az elsüllyedt költségek tévedésének (sunk-cost fallacy) is.
- Ha egy múltbéli költségnek (veszteségnek) logikailag nincs köze egy jövőbeni döntéshez, akkor **felejtsük el** (vonatkoztassunk el tőle)!
- A tárgyaláson nyerni akarj, **ne visszanyerni!!** (Visszanyerni nem lehet semmit!)



Mekkora a torta?



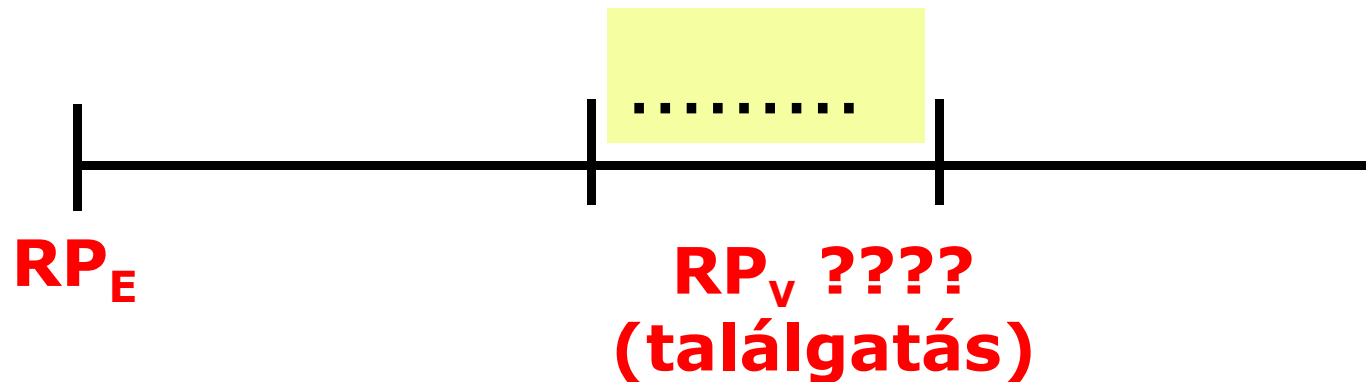
.... és gyakorlatilag!!



Nyitó ajánlat: az eladó szempontjából

A nyitó ajánlat lehet:

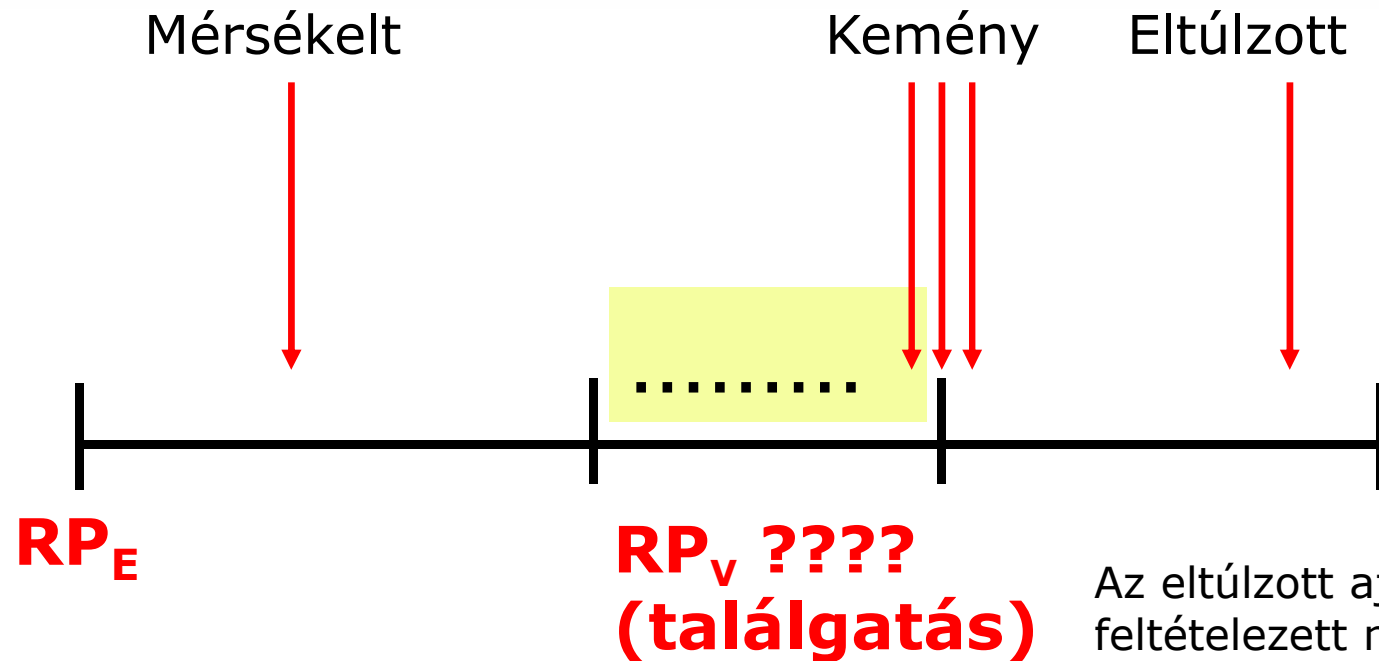
- mérsékelt
- kemény
- eltúlzott



Emlékeztetőül: A másik fél nem fogja felfedni a saját BATNA-ját,

hacsak nem az **erős**

Nyitó ajánlat: az eladó szempontjából



A mérsékelt ajánlat a feltételezett megegyezési zónán (ZOPA-n) jóval belül van.

Hátránya, kockázata:

- A megegyezési zónát beszűkíti
- „A győztes átka”

A kemény nyitó ajánlat a másik fél általam feltételezett (találgatott) tartományában hangzik el. A kemény nyitó ajánlat szándéka szerint hiteles, még akkor is, ha nem feltétlenül elfogadható.

Az eltúlzott ajánlat a feltételezett megegyezési zónán (ZOPA) jóval kívül van.

A **hiteltelen** (eltúlzott) nyitó ajánlat várhatóan szélsőséges válaszra kényszeríti/készíti a másik felet (vagy azonnal megszakítja a tárgyalást – komolytalanak minősítve azt).

Kemény vagy eltúlzott nyitó ajánlat?

- **Elfogadható vs. Hiteles**
 - Sem a kemény, sem az eltúlzott ajánlat nem „helyből” elfogadható, a kemény ajánlatot azonban rendszerint hitelesnek észlelik, míg az eltúlzott ajánlatot általában hiteltelennek.
 - A bizonytalanság mértéke dönti el, mit tekintek elfogadhatónak illetve hitelesnek? A bizonytalanság miatt egy egyébként hiteles ajánlat lehet mégis elfogadhatatlan!
- **További kockázat:** Még ha számunkra kedvező eredményt érünk is el egy eltúlzott nyitó ajánlattal, az megmérgezi a jövőbeni viszonyomat a tárgyaló partnerrel (bizalom!!)

Erőteljes nyitó ajánlat?

- Sok tárgyalót készlet töprengésre az, hogy egy „kemény (extrém)” nyitó ajánlatot vajon a másik fél nem fog-e “durvának” tekinteni?
- Amíg az ajánlatod a hiteles észlelési tartományban van, addig kevésbé kell tartani attól, hogy azt a másik fél „durvának” tekintse és ez megnehezíti a tárgyalás.
- Sok tárgyalót a kemény nyitó ajánlat inkább arra sarkallja, hogy engedményeket tegyen a megálláspontjából, és nem feltétlenül tekinti azt „durvának”.

Egy mester-tárgyaló véleménye a nyitó ajánlatról



“Ha a megegyezés rendszerint a két induló ajánlat között születik meg, nem célravezető mérsékelt ajánlattal kezdeni. A jó tárgyalási technika az, ha a kiindulópontod túl van azon, amit a másik fél hajlandó elfogadni!”

„Minél erőteljesebb a nyitó ajánlatod, annál jobb az esély arra, hogy az amit a másik el akar érni, azt jó kompromisszumnak érzékelje!”

Ne feledd!

A tárgyaláson során nem várhatod,
hogy megkapj valamit, aminek
kérésére nem vagy felkészülve

„Ha nem játszol nem nyerhetsz”

Hogyan reagáljunk egy szélsőséges nyitó ajánlatra?

- Válaszoljuk meg egy hasonlóan szélsőséges ajánlattal? (Akár: igen)
- Maradj higgadt, egyelőre ne bíráld felül a másik fél rezisztencia pontjára vonatkozó előzetes becsléседet!
- Utasítsd el, maradj csendben, vagy: neved!
- Tegyel fel kérdéseket! Az ajánlat mögött milyen elvi megfontolások húzódnak meg?
- Figyelmeztetés: ne hogy úgy reagálj, hogy felfedd saját rezisztencia pontodat
- **Kontrolláld magad!**

Én tegyem az első ajánlatot, vagy másodikként lépjek?

- Sokan azért vonakodnak elsőként nyitó ajánlatot mondani, mert:
 - nem akarnak „asszertív” színben feltűnni, hogy a tárgyalás gyors lezárására törekszenek
 - aggódnak azon, hogy nincs elég információjuk ahhoz, hogy megfelelő ajánlatot tegyenek
- Mindkettőben „van valami”, de egyik fenti indok sem meggyőző!

Én tegyem az első ajánlatot, vagy másodikként lépjek?

Első ajánlat

- **Előny**
 - Lehetőség arra, hogy én befolyásoljam a másik fél gondolkodását (első benyomás szindróma).
 - Kutatási eredmény: az első ajánlat és a megállapodás közötti korreláció 85% ([horgony/anchor](#)).
- **Akkor hatásos, ha fenn áll a következő két feltétel:**
 - Ha tárgyaló partnerünk kevésbé informált, vagy bizonytalan
 - Úgy tekint ránk, mint aki rendelkezik jó információkkal és/vagy bizonyos specifikus szakismerettel a tárgyalási kérdésben

Második ajánlat

- Ha nincs információ előnyünk
- Adjunk esélyt arra, hogy a másik fél eleve olyan nyitó ajánlatot tegyen, ami számunkra mérsékelt (a becsült ZOPA-n belül van)
- A válasz-ajánlatot hozzáigazíthatjuk a nyitó ajánlathoz – kedvezőbb tárgyalási zónát definiálva a két nyitó ajánlat által kijelölt ZOPA középpont körül

Ötletek (javaslatok)

- **Akkor legyél te az első ajánlattévő**
 - ha a tárgyalásra való felkészülés során alaposan felkészültél, ilyenkor legyen önbizalmad nyitni,
 - ha így teszel az igen erős horgonyként szolgál a tárgyalás során.
- **Ha nem te vagy a nyitó fél, tegyél azonnal ellenajánlatot,**
 - ez gyengíti a másik fél nyitó ajánlatának azon erejét, hogy horgonyként szolgáljon,
 - ez világos visszajelzés arról, hogy kész, felkészült és nyitott vagy a tárgyalásra.

Alapfogalmak: BATNA (TELA)

- **Rezisztencia pontod** meghatározásában segíthet a BATNA-d (bár a kettő nem feltétlenül azonos)
- **Best alternative to a negotiated agreement (BATNA) – Tárgyalásos egyezség legjobb alternatívája (TELA)**
- A tárgyaló preferált alternatívája arra az estre, ha nem jönne létre megállapodás a tárgyalás során (külső alternatíva)
- BATNA meghatározza azt a pontot, amelyet elérve **nem-et** mond**hatsz** tárgyaló partnered kedvezőtlen ajánlatára – mert van annál jobb (külső)!
 - **Ha erős a BATNA-d** – számodra előnyösebb megállapodást érhetsz el, tudva, hogy van más lehetőség, ha nem jön létre megállapodás
 - **Ha gyenge a BATNA-d** – gyenge tárgyalási pozícióba kerülsz, mert nehéz egy számodra kedvezőtlen ajánlatra nem-et mondani (különösen ha tárgyaló partnered tudja, hogy gyenge a BATNA-d)
 - **Ha nincs BATNA-d** – a másik fél diktálni tudja a megállapodás feltételeit (**ajánlat elfogadó** vagy) Ha nincs BATNA-d: **Keress egyet!**

BATNA és rezisztencia pont

„**Rezisztencia pontod** meghatározásában segíthet a **BATNA** (bár a kettő nem feltétlenül azonos) !?”

- A BATNA lényegében „**menekülő alternatíva**”: mit csinálok, ha nem tudok megegyezni?
- A menekülő alternatíva azonban **nem** biztos, hogy **azonos minőségű**, mint a tárgyalás kapcsán „asztalon lévő” alternatíva
- Ha a minőség eltérés esetén a különbségeket „be kell árazni” és az azzal **korrigált ár** lehet benchmark a rezisztencia pont meghatározásához

Hogy javítsd tárgyalási pozíciódat ...

1. Javítsd a saját **BATNA**-dat
2. Találd ki (tudd meg) tárgyaló
partnered **BATNA**-ját
3. Gyengítsd (ha tudod) tárgyaló
partnered **BATNA**-ját

Pozíció javítás (2/4)

1. Javítsd a saját **BATNA**-dat a BATNA az észlelésed által befolyásolt (lehet szubjektív) – vigyázat: hamis észlelés, illusion of control

- Ha erős a BATNA-d – és biztos vagy benne, hogy az jóval kedvezőbb, mint amit a másik fél felkínálhat, akkor finoman érzékelted tárgyaló partnereddel, hogy erős pozícióból tárgyalasz

Pozíció javítás (3/4)

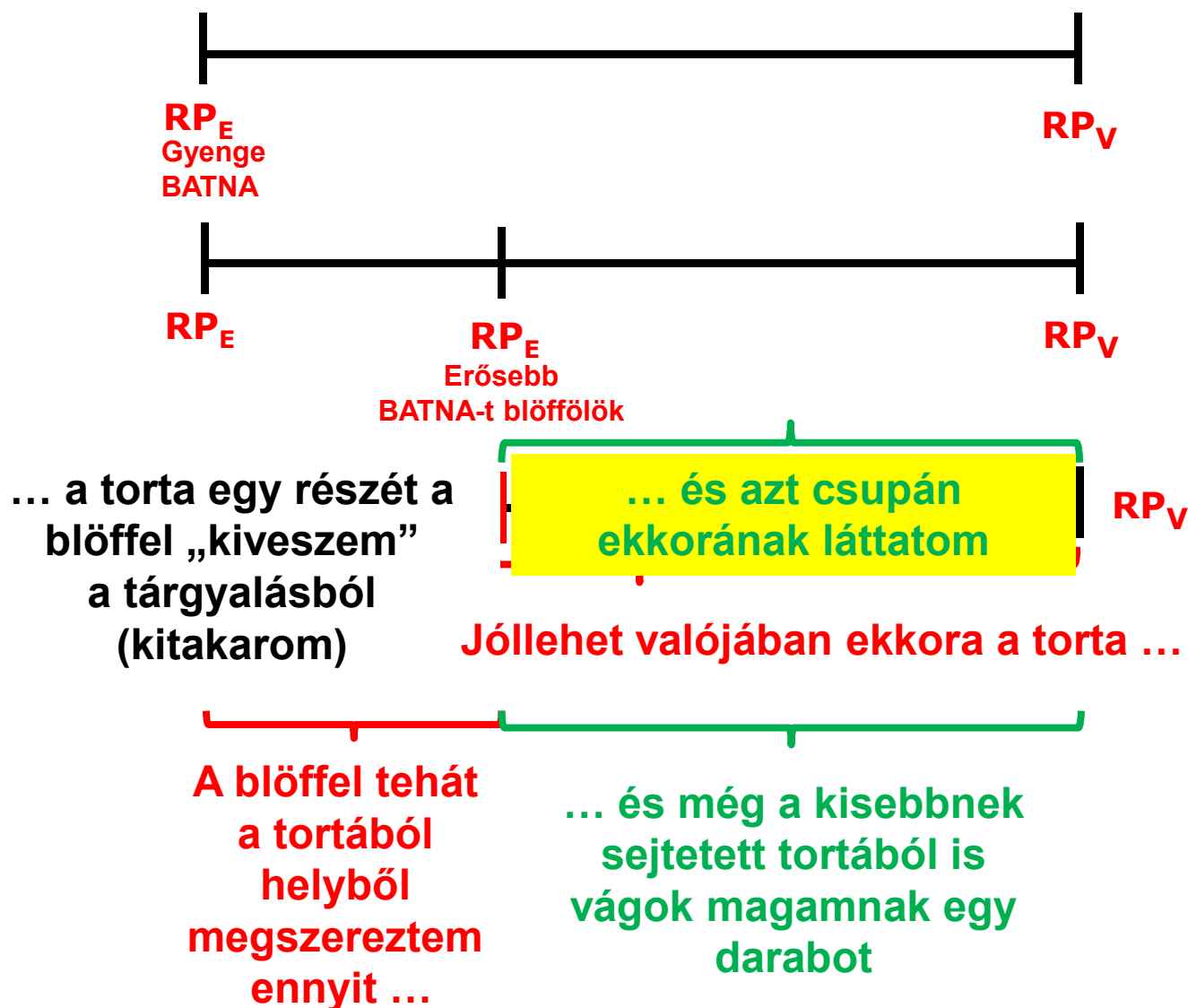
2. Találd ki (tudd meg) tárgyaló partnered **BATNA**-ját

- A lehetséges megállapodáshoz képest melyikőtök BATNA-ja erősebb?
- Tárgyaló partnered nem fogja felfedni a maga BATNA-ját, hacsak az nem igen erős
- Tárgyaló partnered blöffölhet is a maga BATNA-ját illetően:
 - Készülj fel a tárgyalásra (Végezd el a házi feladatot - Do your homework)
 - Beszélj másokkal, akik ismerik tárgyaló partneredet
 - Nézz utána minden elérhető információnak, dokumentumnak
 - Nézz utána elérhető adatoknak
 - Gondold magad az ő helyébe, és találd ki, ha te lennél ő, mik lennének a céljaid, preferenciáid, szükségleteid, törekvéseid
 - Tegyél fel kérdéseket:
 - Informálisan a tárgyaló partnerednek, vagy azoknak, akik ismerik őt
 - Kérdezz a tárgyalás során is, hogy ellenőrizd, előzetes információid, feltételezéseid helyénvalóak voltak-e

3. Gyengítsd (ha tudod) tárgyaló partnered **BATNA**-ját

- Bármilyen, ami gyengíti (beszűkíti) a másik fél alternatív lehetőségeit, javítani fogja relatív tárgyalási pozíciódat

A blöff: erősebb BATNA-t sejtetek a valóságosnál



Mikor (mitől) erős egy tárgyalási pozíció?

A tárgyalási pozíciómat két tényező teszi **erőssé**:

- Erős a BATNÁ-m
- Megbízhatóan jó a becslésem a másik fél rezisztencia pontjáról

Miért erős?

- Erős BATNA (egy gyengébb BATNA-hoz képest): a felosztható torta egy része már elvitathatatlanul az enyém!
- Másik fél rezisztencia pontjának pontos becslése: nincs kockázata a kemény nyitó ajánlatnak!



Erős tárgyalási pozíció 1: erős BATNA

RP_E
Gyenge
BATNA

RP_E
Közép-
erős
BATNA

RP_E
Erős
BATNA

RP_V

RP_E
Gyenge
BATNA

RP_V

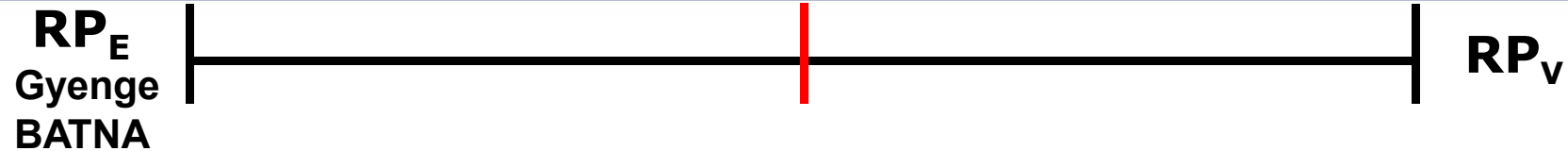
Ekkora a torta

Tegyük fel, hogy középén egyezünk meg!

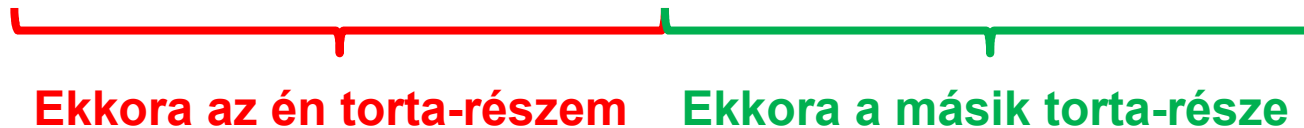
Ekkora az én torta-részem

Ekkora a másik torta-része

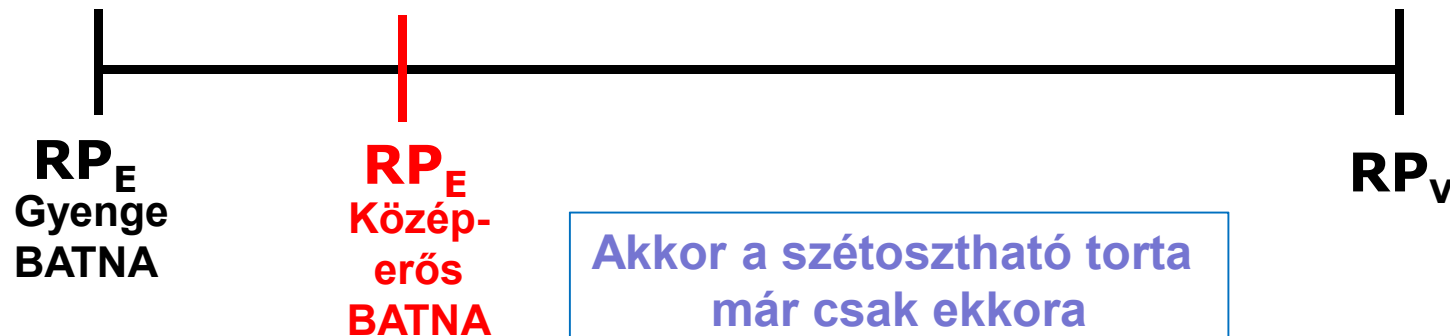
Erős tárgyalási pozíció 1: erős BATNA



Tegyük fel, hogy középben egyezünk meg!

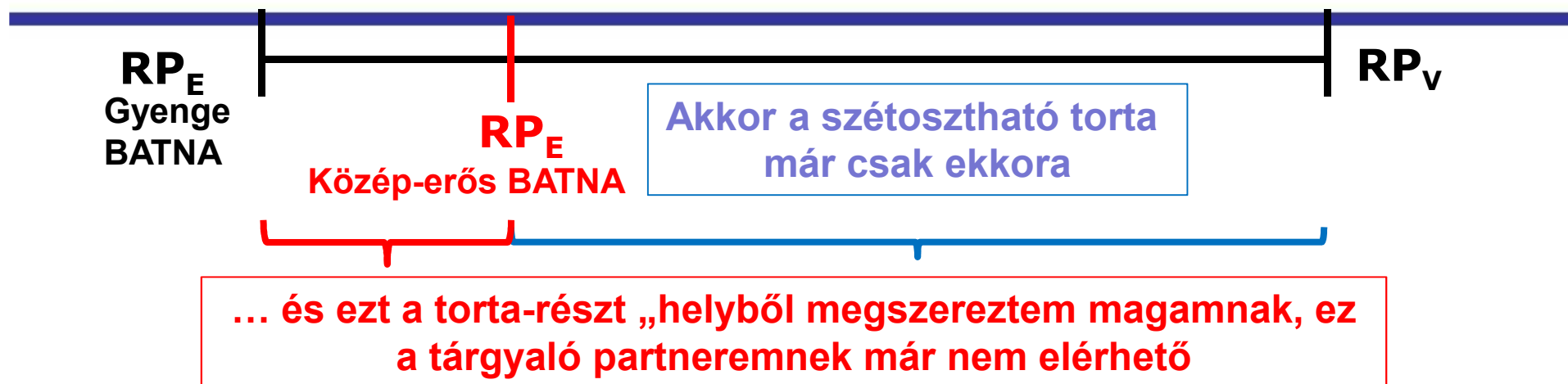


Ha a gyenge BATNA-hoz képest van egy jobb (közép-erős) BATNA-m

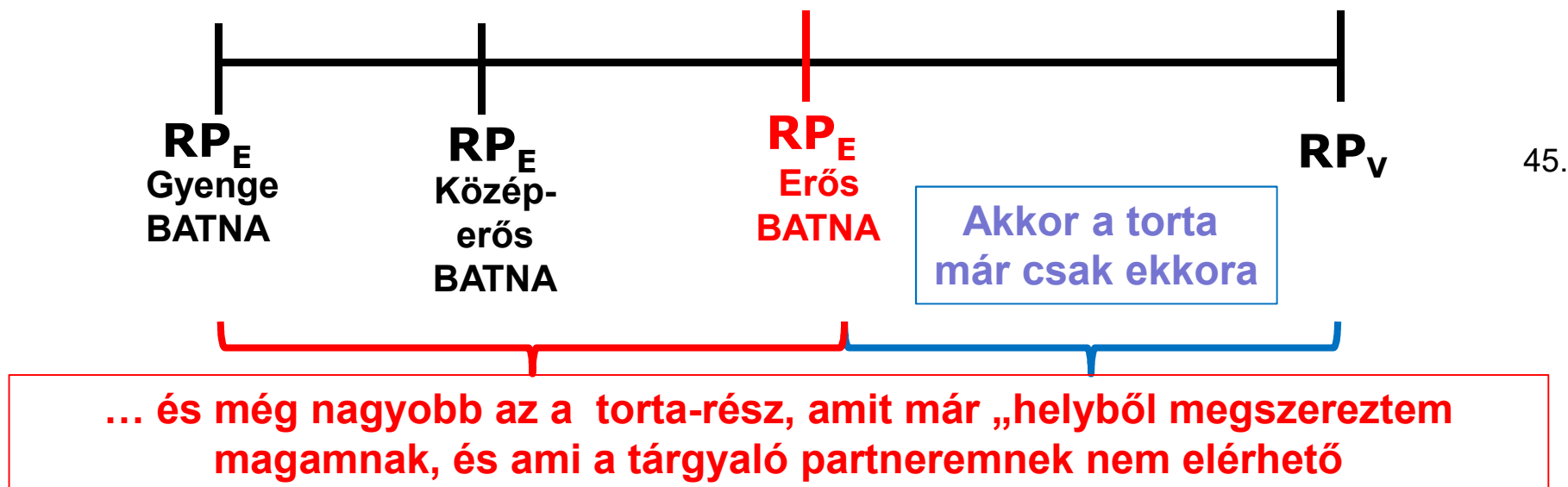


... és ezt a torta-részt „helyből megszereztem magamnak, ez a tárgyaló partneremnek már nem elérhető

Erős tárgyalási pozíció 1: erős BATNA

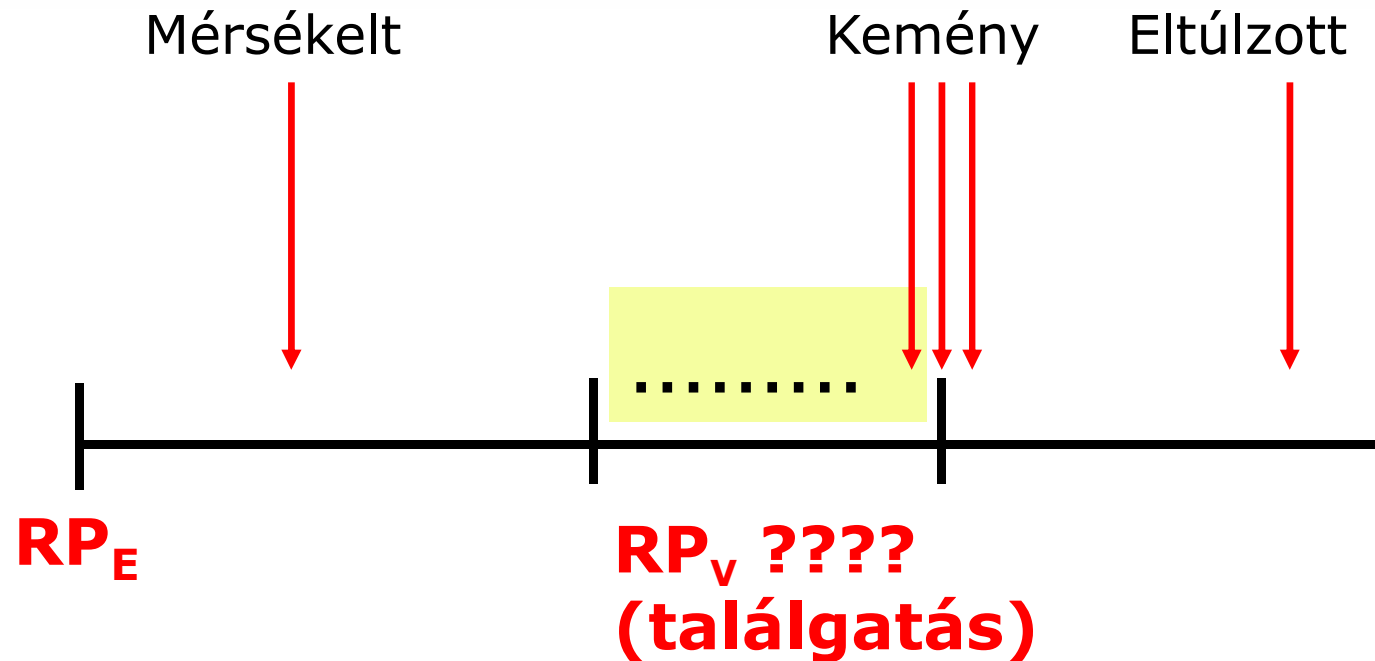


Ha a közép-erős BATNA-hoz képest van egy még jobb (erős) BATNA-m





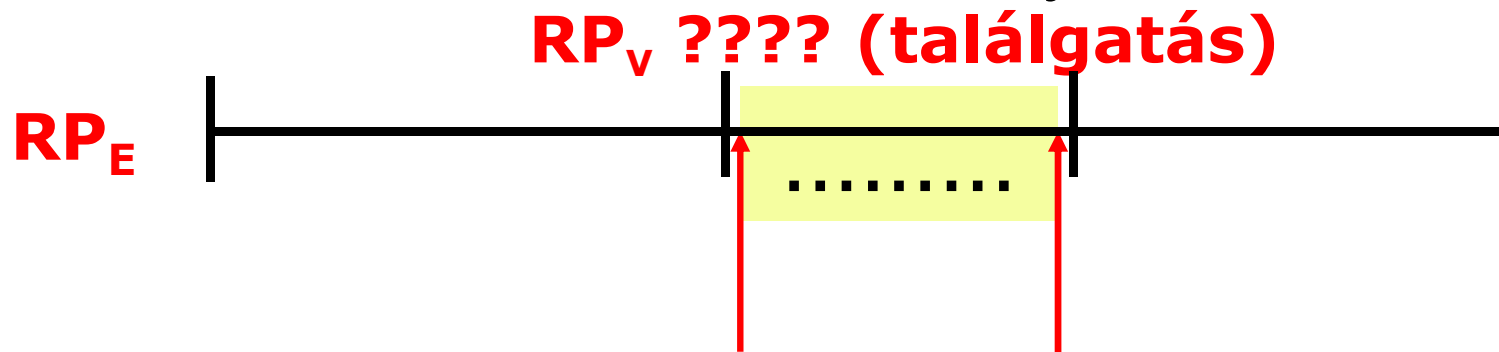
Erős tárgyalási pozíció 2: pontos becslés



Ha nagy a bizonytalanságom, nagy a
becslési zóna szórásstartománya!!

Erős tárgyalási pozíció 2: pontos becslés

Ha nagy a bizonytalanságom, nagy a becslési zóna
szórástartománya!!



Ha ilyenkor óvatos vagyok, és a szórástartomány azon
szélére „lövök”, amely az én rezisztencia pontom felől van

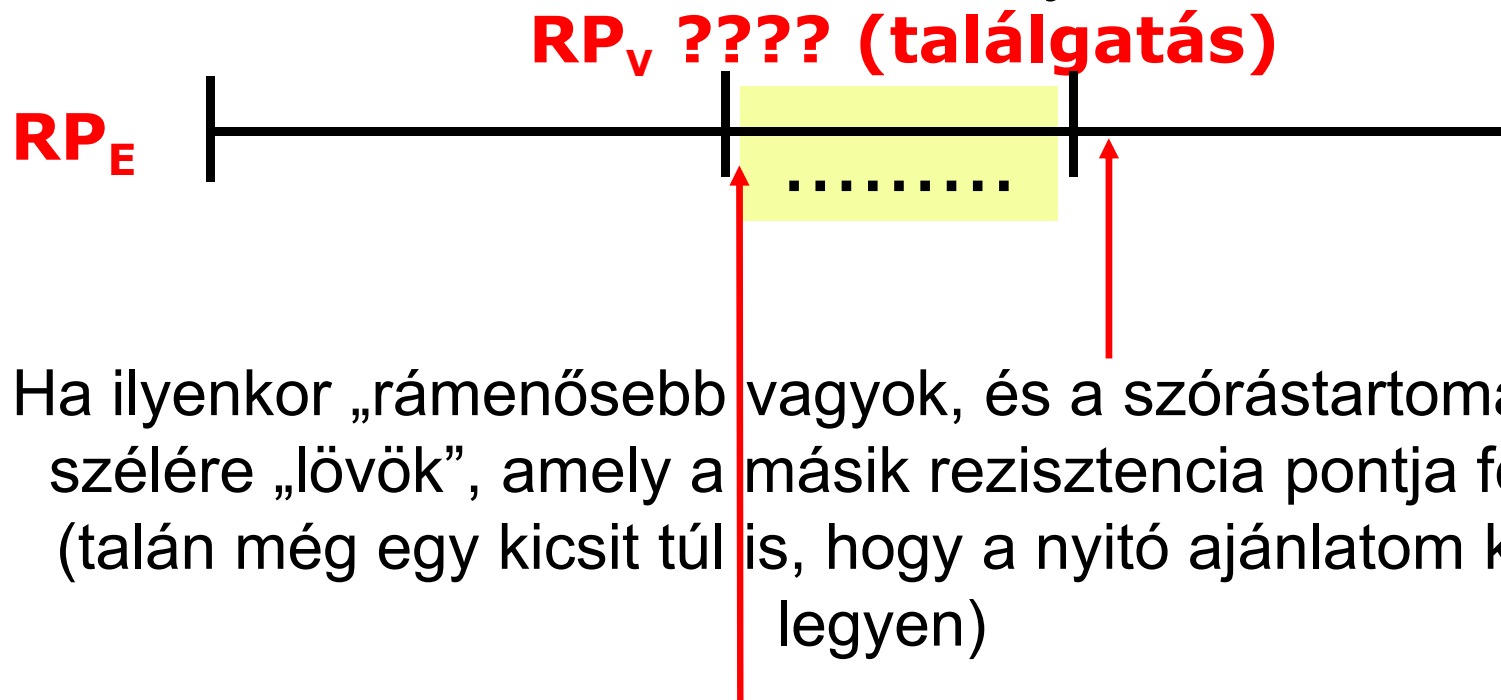
... ám a másik fél rezisztencia pontja valójában itt van ...



... akkor „helyből buktam” ezt a torta-részt

Erős tárgyalási pozíció 2: pontos becslés

Ha nagy a bizonytalanságom, nagy a becslési zóna
szórástartománya!!



Ha ilyenkor „rámenősebb” vagyok, és a szórástartomány azon
szélére „lövök”, amely a másik rezisztencia pontja felől van
(talán még egy kicsit túl is, hogy a nyitó ajánlatom kemény
legyen)

... ám a másik fél rezisztencia pontja valójában itt van ...

... akkor a keménynek szánt nyitó ajánlatomat a másik fél
eltúlzottnak lát(hat)ja

A tárgyalás tehát: információs játék!!

- a tárgyalás során ne azt bizonygasd, hogy neked miért jár több, hanem
- arról próbálj meg minél több információt gyűjteni, hogy mi ér a tárgyalópartnerednek sokat
- azt árazd be!
- ne fecsegj arról, hogy mi ér neked sokat (mert még beárazzák neked)
- a rezisztencia pontja felé olyan érveléssel terelgesd, hogy miért éri meg **neki** (miért jár jól a megállapodott áron a neki jutó értékkel – ár/érték arány)

Alapfogalmak:

Nyitni az integratív tárgyalás felé

- **Értékteremtés érdekcserével** – kilépünk a zéró-összegű (nyer-veszít) megoldási keretből és megkísérelünk nyer-nyer megoldást találni (integratív tárgyalásba megyünk át)
 - A tárgyaló felek saját tárgyalási eredményüket úgy is javíthatják, hogy **saját kontrollja alatt lévő, másik fél számára értékes dolgokat ajánl fel**
 - Néhány dolog, ami nekem nagyon kevésbe kerül, nagyon értékes lehet a másik félnek, és viszont
 - Azaz, mindkét fél kap valami értékeset, cserébe valamiért, ami számára kevésbé értékes
 - Értéket teremtek a másik félnek, ami nekem kevésbe kerül
 - A másik fél értéket teremt a számomra, ami neki kerül viszonylag kevésbe
 - Szinergia!!

Összefoglalva – felkészülés a tárgyalásra

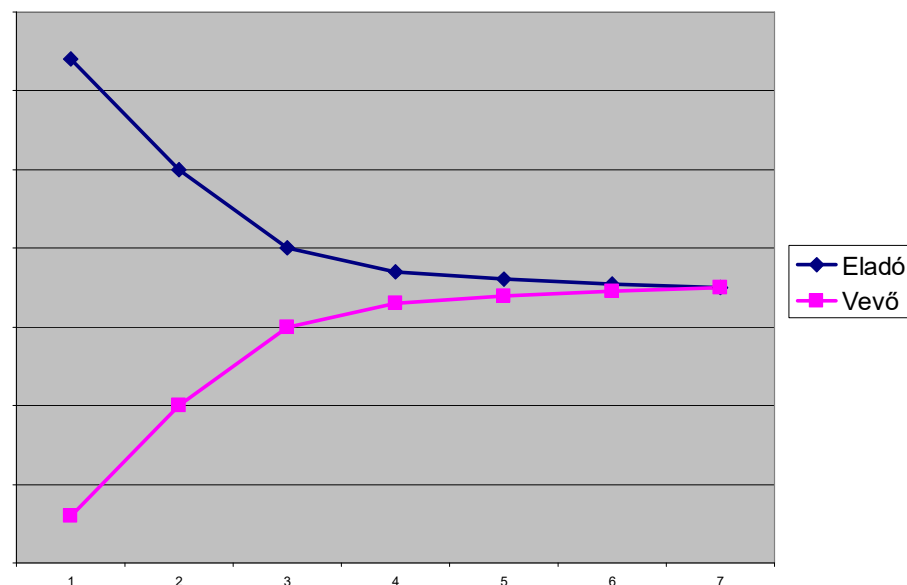
1. Ne kezdj tárgyalást anélkül, hogy meghatároznád a saját BATNA-dat!
2. Ha gyenge a BATNA-d, javíts rajta, ahogy tudsz, ezzel is erősítve tárgyalási pozíciódat
3. Ne kezdj tárgyalást anélkül, hogy világosan meghatároznád a rezisztencia pontodat (RP). Számold ki előre, dönts el konkrétan!!
4. Tudd meg / találd ki a másik fél BATNA-ját. Ha erős, gondold végig, tudod-e gyengíteni!
5. Számold ki (becsüld meg) a másik fél rezisztencia pontját!
6. Határozd meg a megegyezési zónát (ZOPA) – azt a tartományt, amelyen belül minden pont mindkét számára elfogadható. Elemezd és értékeld a ZOPA-t.
7. Készülj fel olyan kérdésekre, amellyel meg tudsz győződni arról, hogy a másik fél BATNÁ-jára, rezisztencia pontjára vonatkozó becsléseid helyénvalóak voltak!
8. Gondold végig, hogy te és tárgyaló partnered tudtok-e egymás számára értéket teremteni – kölcsönösen többet nyerve relatíve kis saját feláldozott költség árán

A „tárgyalási tojás-tánc”

- A nyitó ajánlat
- Hogyan reagáljunk a nyitó ajánlatra?
- Ki mondjon először (ár)ajánlatot
- Kölcsönös engedmények a tárgyalás folyamatában

Engedmények

- **A lépcsőzetes engedmények célja:**
 - Jelezze egyre növekvő ellenállásunkat arról, hogy további engedményre is hajlandóak vagyunk akkor, ha a mostani engedményt elutasítják,
 - Kitaláljuk a másik fél rezisztencia pontját.



Lépcsőzetes engedmények

- Egyre kisebb engedményekkel haladj előre
- Minden tovább engedményen egyre hosszabban gondolkodj...
- Kínálj fel a tárgyaló partnernek egy közbülső célt, amire „lőhet”, jelezve, hogy mi az, amit már nem tudok megadni
- Ha egy engedményről nem teszem világossá, hogy ez „feltételes”, akkor azt később már nem lehet visszavonni
- **Sose engedj kétszer egymás után!**

Integratív tárgyalás



Keresztapa

A Don-ok találkozója



17. jelenet 2:01:30

Nem tudjuk elképzelni, hogyan nő a torta?

- ha tudok valamit tenni a másik érdekében, ami nekem relatíve kevés költségembe kerül és a másiknak komoly hasznot hoz, és viszonyosan ...
- ha a másik is tud valamit tenni az én érdekeemben, ami neki relatíve kevés költségébe kerül és nekem komoly hasznot hoz ...
- és ha ezt **kicseréljük**, mindketten jól járunk, azaz mindez anélkül eredményez kölcsönös nyereséget, hogy bármelyik fél feláldozná a maga hasznát (előnyét)

Vegyük észre: ennek feltétele az, hogy mindkét fél kölcsönösen és aktívan dolgozik mindkét cél elérésén, azaz a másik célelérésén **is** !

Figyelem!!

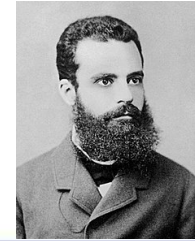
- A disztributív tárgyalásoknál fontos szabályként fogadtuk el: Ha egy engedményről nem teszem világossá, hogy ez „feltételes”, akkor azt **később már nem lehet visszavonni**
- **Az integratív tárgyalásoknál ez nem igaz!!**
 - **A kosárban lévő „gyümölcsök” kapcsán kötött megállapodásoktól visszafelé is el lehet térni!**
 - **Bármelyik fölötti osztozkodási aránytól visszafelé el lehet mozdulni, cserében azt kérve, hogy egy másik gyümölcs fölötti osztozkodásban kapjunk ezért kompenzációt!**
 - **Vissza lehet tenni „gyümölcsöt” a kosárba!**
 - **Újat lehet beletenni!**
- DE: ritka kivételektől eltekintve a kosárba került „gyümölcsökkel” kell valamit kezdeni! (A kosárból csak indokolt esetben kerülhetnek ki és abban is meg kell egyezni, (hogy kikerülnek)!

Az integratív tárgyaló dilemmája

- Ahhoz, hogy a másik segíteni tudjon engem a célfüggvényem elérésében, fel kell tárnom a saját céljaimat – csak így van lehetősége arra, hogy annak eléréséhez hozzájáruljon
- Ha feltárom a célomat, akkor viszont láthatóvá válik a rezisztencia pontom, amit a másik fél ki tud használni a saját előnyére.

Bizalom!!

Pareto



- Optimum – össz-haszon, nem marad morzsa az asztalon, az összérték maximalizálása
- Jobb – legalább az egyik fél jobban jár, a többinek legalábbbi indifferens. „Közjó”-maximalizálás – subjective utility.

Tárgyalási taktika – Trükkök

A tárgyalások során használhatsz trükköket, de hatásukat nem lehet kiszámolni és szinte biztos, hogy bizalmatlanságot okoznak

Trükkök

Szándékos félrevezetés

- Kétes értékű tények
- Hamis célok, érdekek
- Tények célzatos csoportosítása
- Kétséges döntési jogkör
- Hurok technika
- (Ön-kompromisszum)

Lélektani hadviselés

- Stressz-helyzetek előidézése
- Személyes megtámadás
- "Jó fiú/rossz fiú" - trükk
- Fenyegetőzés, "chicken play"

Pozícionális nyomásgyakorlás

- A tárgyalás megtagadása
- Extrém indító követelés
- "Még van itt egy apró kérdés"
- Már lezárt követelések újratárgyalása
- Végleges elköteleződés, hídfelégetés
- Keményszívű partner
- Kalkulált késés
- "Vigye vagy hagyja!(Take it or leave it"!)"

Szándékos félrevezetés

A szándékos félrevezetés eszközei

- Hamis tények - szándékosan valótlan állít
- Kétséges döntési jogkör - tárgyalási felhatalmazás vs. megegyezési felhatalmazás
- Kétes megegyezési szándékok - nem fogja tartani magát a megállapodáshoz: fogalmazzunk meg a végrehajtást garantáló pontokat
- Részleges elhallgatás vs. félrevezetés - fedjük fel álláspontunkat harmadik félnek, tisztázandó, van-e esély megegyezésre
- Hurok technika – a megállapodásba épített feltételes engedmény, ahol a feltétel teljesülését az egyik érintett fél állapíthatja meg.

Légy arra mindig felkészülve, hogy a másik fél megpróbál félrevezetni

Lélektani hadviselés

A lélektani hadviselés eszközei

- Stressz-teremtő helyzet - helyszín, szituáció, körülmények
- Személyes támadások - megjegyzések, várakoztatás, (szemkontaktus megszakítása)
- Jó fiú/rossz fiú szerepjátszás
- Fenyegetés (nyomásgyakorlás) – pszichológiai alapja: „el kell-e fogadnunk az ajánlatot” vs. „engednünk kell-e a nyomásnak”

Próbáld meg elkerülni, hogy a másik fél kényelmetlen helyzetbe hozhasson

Pozícionális nyomásgyakorlás

Pozícionális nyomásgyakorlás eszközei

- A tárgyalás elutasítása - a tárgyalási szándékot is alku tárgyává teszi (Megoldás lehet egy harmadik fél bevonása, „Mi aggasztja?” kérdés)
- Szélsőséges követelések - túlzó induló álláspont
- Követelések bővítése – „...még van itt egy apró kérdés ...”
- Hídfelégetés taktikája - innen már csak előre menekülhetek, paradoxon: tárgyalási pozíciónk erősödhet, ha gyengül a helyzet feletti kontrolunk
- Kemény szívű partner - másra hivatkozva srófol, pedig „maga elfogadná ezt” – adja írásba engedékeny álláspontját, és menjünk a partnerrel tárgyalni
- Kalkulált halogatás - a határidő pszichológiai nyomása
- „Vigye, vagy hagyja (Take it or leave it!)”

A pozícionális nyomás alkalmazásával a tárgyaló partner kényszerhelyzetbe hozható

Racionális bizalom („józan paraszti ész”)

Mivel járok jobban?

„Nothing personal. It is strictly business.”

(Semmi személyes. Ez szigorúan üzlet.)

Őfelsége kormányának nincsenek barátai,
Őfelsége kormányának nincsenek ellenségei,
Őfelsége kormányának érdekei vannak.

Nem jó, ha nincs!

De az sem jó, ha feltétlen! (Ne legyünk naivak!)

Kooperáció = szinergia + bizalom

Milyen **szinergiák**?

- Kettőnk erőforrásainak kombinálásával tudjuk-e növelni a közös hasznot?
- Ha igen, hogyan?

Milyen **bizalom**?

- Bízom abban, hogy az osztozkodás méltányos lesz!
- Ebben előre bízok!
- Ha nem, bele se kezdek (marad az önérdek vezérelt stratégia!)

Közös a haszon? Vagy csak több?

Kooperáció = szinergia + bizalom

Milyen szinergiák?

- Kettőnk erőforrásainak kombinálásával tudjuk-e növelni a közös hasznot?
- Ha igen, hogyan?

Érték teremtés!

Milyen bizalom?

- Bízom abban, hogy az osztozkodás méltányos lesz!
- Ebben előre bízok!
- Ha nem, bele se kezdek (marad az önérdek vezérelt stratégia!)

Érték megtartás!

Közös a haszon? Vagy csak több?



Kooperáció = szinergia + bizalom

Milyen szinergiák?

- Kettőnk erőforrásainak kombinálásával tudjuk-e növelni a közös hasznot?
- Ha igen, hogyan?

Ez ráció (stratégia)!

Milyen bizalom?

- Bízom abban, hogy az osztozkodás méltányos lesz!
- Ebben előre bízok!
- Ha nem, bele se kezdek (marad az önérdek vezérelt stratégia!)

Ez emberi kapcsolat (magatartás, menedzsment)!

Közös a haszon? Vagy csak több?

Bízni, vagy nem bízni – ez itt a kérdés!

Miért bízok? Miben bízok? Kiben bízok?

Három féle bizalom építkezés lehetséges:

1. megbízom benne, mert **bebizonyította, hogy méltó** a bizalomra! A kettőnk közötti bizalom **tapasztalaton** alapul!
2. Azért bízom meg benne, mert kettőnk viszonyában **megbízható intézmények** (törvények, szabályok, normák, szerződések) garantálják a méltányos osztozkodást!
3. megbízom benne, mert **raciónálisan belátom**, hogy bizalmi alapú együttműködéssel **mindketten jobban** járunk! A bizalmat mindaddig fenntartom, amíg be nem bizonyítja, hogy méltatlan rá!

Arany szabály

Konfuciusz arany szabálya, amelynek változatai Platón, Arisztotelész, Seneca műveiben is megjelennek, és amelyet Jézus így fogalmaz meg:

„Amit akartok, hogy veletek tegyenek az emberek, ti is tegyétek velük.” (Máté, 7. 12)

- **A kooperáció axiomatikus alaptétele**
(himnusza): Nem önérdékű kiindulópont

Bízunk?

Tapasztalati alapú bizalom

Először bizonyítsa be,
hogy megbízhatom
benne!

Bizonyítsd be először Te!

Ki kezdje?
(Naná, hogy Ő!)

De ez onnan nézve is így van!
(Naná, hogy Ő!)

Arany szabály!?

Intézményekbe vetett bizalom

Bízunk az
intézményeinkben?

... a törvényeinkben?

... a szerződéseinkben?

... a közösségi
normáinkban?

Be tudjuk tartatni?

Mi betartjuk?

Arany szabály!?

A rációban (józan észben) való bizalom

Nem lehet olyan
ostoba ...

Marad a ráció!?
(A bizalom feltétlen!)

Naivitás? Jóhiszeműség?

Kockázatos!

Kockázatos?

Az!!

De: mit kockáztatok,
ha nem kockáztatok?

**Az arany szabály ráció
vagy hit kérdése!?**