



A reménykedés rossz stratégia

Elég kinyitnia az újságot, meghallgatnia a híreket, és nem marad kétsége afelől, hogy sok cégre továbbra is nehéz idők várnak.

Ön vajon mit tesz ilyen körülmények között? Kivárja, hogy mi lesz? Reméli a legjobbakat?

Mi nem ebben hiszünk.

Szilárd meggyőződésünk, hogy az előttünk álló esetleges nehézségek és lehetőségek megoldása egyes kulcsemberek tárgyalási készségének fejlesztésében rejlik. Ők azok, akik cége teljesítményének fenntartásáért és növeléséért felelősek.

Amikor kevesebb az üzleti lehetőség, és a hibahatár leszűkül – a profithatárról nem is beszélve –, akkor létfontosságú, hogy cége számára megfelelő üzleteket kössön. Nemcsak arra kell nagyon odafigyelnie, hogy maximálisan felkészült legyen a tárgyalásokon, hogy semmi ne érje váratlanul, hanem arra is, hogy birtokában legyen mindazoknak a készségeknek és technikáknak, amelyek segítségével a tárgyalási folyamatot úgy tudja irányítani, hogy a lehető legjobb eredményt érje el.

Az elmúlt 33 év során e készségek megértése és azok átadása szolgált a Scotwork üzleti tevékenységének alapjával. Engedjék meg, hogy megosszunk Önökkel nyolcat abból a megközelítőleg száz készségfejlesztő tippből, amit ezalatt az idő alatt megfogalmaztunk. Afelől semmi kétség, hogy ezek a tippek segíteni fogják Önöket ebben a jelenlegi, nehéz gazdasági helyzetben. Természetesen tanácsaink a jobb időkben is működnének, hiszen – ahogy az már a történelem során többször is bebizonyosodott – a jó idők mindig eljönnek. Reméljük, minél hamarabb.

1. Jól mérjük fel, hogy mibe kerül, ha hibázunk

Egy barátom egyszer azt mondta: „Ha tudtam volna, hogy mennyibe kerül a válás, akkor beértem volna egy lazább kapcsolattal.” Az emberek gyakran rosszul mérik fel tetteik esetleges hátrányos következményeit, vagyis nem számolnak az Átgondolatlan Következmények Törvényével.

Az Ön dolga végiggondolni azt, hogy egy bizonyos cselekedete mibe fog kerülni, de ennél is fontosabb az, hogy a másik félnek el tudja magyarázni, hogy neki mibe kerülné, ha valamit elrontanak. Soha ne feltételezze azt, hogy ők már felmérték ezt a költséget!

Az egyik ügyfelünk egy tévés operációs rendszert működtet (műholdasakat és kábeleseket is), és holtpontra jutott egy ismert zenés csatornával az ügyben, hogy mennyiért kaphatná meg az adó szolgáltatásait saját hálózata számára. Tanácsunkat követve ügyfelünk elmagyarázta nekik, hogy mibe kerülné neki, ha nem kötnek üzletet (figyelemre méltóan



kevésbe) és hogy ugyanez mibe kerülne a zenés csatornának (nagyon sokba). Kiderült, hogy a legnagyobb veszteséget a precedens teremtése okozná: más kábeles és műholdas hálózatok számára is kiderült volna, hogy egészen jól túlélnek, ha nem sugározzák a „nélkülözhetetlen” csatorna adását. Mindezt átgondolva, a zenés adó szolgáltatói elfogadták a feltételeket.

2. Használja a 8 Lépés Megközelítést!

Minden tárgyalás mögött meghúzódik egy folyamat, amit akár térképnek is nevezhetünk. Ezt használhatja annak megállapítására, hogy hol is tart éppen, hová szeretne jutni és hogy erre milyen lehetőségei vannak. Ezt mi a tárgyalás 8 Lépés Megközelítésének hívjuk, és ezek közül az első a felkészülés.

Sokszor van úgy, hogy kevés időnk marad felkészülni egy tárgyalásra. Mondjuk minden előzetes figyelmeztetés nélkül felüti a fejét egy kisebb konfliktus, előretolnak egy határidőt, egy valuta értéke csökken, új törvényt hoznak ki, elmegy egy kolléga, elnapolnak egy megbeszélést vagy felüllicitálnak egy felvásárlási ajánlatot. Ha a menedzsmentcsapat jól képzett a tárgyalási készségek terén, és ha mindenki egyformán érti a folyamatot, akkor a csapatmunkán belül igen gyorsan képesek reagálni a felmerülő helyzetekre.

Egyik amerikai ügyfelünk, egy nagy nemzetközi kávéforgalmazó üzletlánc, költségcsökkentési szakaszát éli. E folyamat részeként több tízmillió dollárt kellett visszavonni a már amúgy is szűk beszerzési költségvetésből. Felvásárlóik, ahelyett hogy a helyzet miatti panaszkodással töltenék az idejüket, vagy megpróbálnák rákényszeríteni a szállítókat, hogy vessék alá magukat az új helyzetnek, inkább feltették maguknak a kérdést: „Hogyan használhatnánk a 8 Lépés Megközelítést arra, hogy elérjük a kitűzött árkategóriákat?”

3. Legyen tisztában saját korlátaival!

Mindannyian tisztában vagyunk azzal, hogy milyen veszélyeket rejt magában, ha egy árverésen úgy licitálunk, hogy nincs egy pontosan meghatározott „kilépési pontunk”. Ha nem tudunk ellenállni a kísértésnek, és elragad minket a hev, végül többet fizetünk, mint amennyit megengedhetünk magunknak. Ugyanez a kockázat rejlik a tárgyalási helyzetekben is: ha nincsenek egyértelműen meghatározott korlátok, vagy ha azok mesterségesen alacsonyok, senki sem vesz róluk tudomást. Ez olyan, mintha 5 km/h-ra korlátozná a maximális sebességét.

Még nagyobb kockázat rejlik abban, amikor azt hisszük, hogy egy bizonyos ügyfél nélkülözhetetlen. Valahányszor egy ilyen partner nyomást gyakorol az árakra, a szállító beadja a derekát, az üzleti kapcsolat pedig eldurvul. Az ilyen helyzetekben különösen fontos, hogy meghatározzunk egy bizonyos „töréspontot”. Bár az ember nem kívánja, hogy egészen odáig fajuljanak a dolgok, a pusztán tény, hogy ezt a pontot leszögeztük, megnöveli az önbizalmunkat. Ez pedig azt az üzenetet hordozza a másik fél számára, hogy nem vagyunk hajlandók áldozattá válni.



Egy globális kapcsolatszervező ügyfelünk egyetlen kliense a cég forgalmának 80 százalékát hozza. Annyira féltek attól, hogy elveszítik ezt a fontos partnert, hogy mindig beletörődtek a díjazás lecsökkentésébe. Megtanítottuk őket arra, hogy képzeljék el a világot e partnerük nélkül is. Az üzlet kisebb lenne, de jövedelmező. Ezekon az alapokon állva kezdtek újra egyezkedni a díjszabásról, amit végül sikerült is reális szintre hozni.

4. Legyen tisztában azzal, hogy milyen területeken lehet rugalmas

Az idő nagy része, amit az emberek a tárgyalásra való felkészüléssel töltenek, valójában nem az arra való felkészülés. Lényegében azt gyakorolják, hogy miként lehet százféléképpen nemet mondani. Olyan ez, mint a Maginot-vonal, amit a franciák az 1930-as években húztak. Valójában nem a háborúra, hanem a védekezésre készültek fel. A tárgyalás mozgalmasságot, rugalmasságot igényel, nem pedig megerősített állásokat, amelyek már eleve védekezőnek számítanak.

Az általunk javasolt felkészülési terv pontjai között az egyik kulcstényező a megadható engedmények felmérése. Gondolja végig, hogy milyen területeken engedheti meg magának, hogy engedményeket tegyen, azok milyen haszonnal járnának, és mit vár értük cserébe. Ha ennek tudatában van, magabiztossága is növekszik, a másik fél pedig látja, hogy Ön nem védtelen.

A tárgyalásra való felkészülés első pontjaként azt kell elterveznie, hogy mit tesz akkor, ha a másik fél mondja ki azt, hogy nem.

5. Fontos a csapatmunka!

A golfhoz sok mindent kell tudni: begurítani a labdát a lyukba, megtanulni a kezdőütést, kiválasztani az ideális ütőt, nyesett ütést leadni stb. Ahhoz, hogy sok pontot érjünk el, ezek mindegyikében jeleskednünk kell. A tárgyalások során három szerepet különítünk el: a Vezetőét, az Összefoglalóét és a Megfigyelőét. Mindegyiküknek megvan a maga készletpakete. Mi abban segítjük hallgatóinkat, hogy ezeket a készségeket gyakorolják és tökéletesítsék, hogy amikor önállóan tárgyalnak, mindegyik kitűnően tudják használni.

Azt javasoljuk, hogy egy hivatalosabb jellegű tárgyaláson legalább hárman vegyenek részt, és hogy a tárgyalást vezetőnek nem feltétlenül a legidősebb résztvevőnek kell lennie. Egyszer felkérést kaptunk a legnagyobb amerikai bank vezető teamjétől, akik Moszkvába készültek, hogy a Szovjetuniótól aranyat vásároljanak az amerikai kormány számára. Még hozzá 20 tonnát! Taktikai tanácsokra volt szükségük, hogy miként tárgyaljanak az oroszokkal. A javaslatunk közül az egyik sikeresnek bizonyuló taktika az volt, hogy a SVP (Senior Vice President) hagyja, hogy a többiek irányítsák a tárgyalást, és a tervezett három megbeszélés közül az elsőn ne is jelenjen meg.



6. Értesse meg a mondanivalóját!

Mindannyian nagyon jól tudunk beszélni, de sokkal nehezebb másokra is odafigyeljünk. Különösen akkor, amikor a másik véleményével nem értünk egyet, hiszen hajlamosak vagyunk arra, hogy ugyanazokat az érveket ismételgessük. Eddig háromszor nem jött be? Sebaj! Próbáljuk meg még egyszer!

Az egyik technika, amit ilyen esetben tanítani szoktunk, az a másik fél nézőpontjának semleges hangvételű összefoglalása és elismérlése. A partner ebből látja, hogy meghallgattuk és megértettük az érveit, tehát nincs értelme újra elismételni őket. Ezek után sokkal figyelmesebben hallgatja majd az Ön érveit.

A másik módszer a közvetítő alkalmazása. Egy nemzetközi mobiltelefonos cég felkért minket, hogy segítsünk nekik kijutni a zsákutcából, amelybe legnagyobb viszonteladójukkal együtt jutottak. Már azon a ponton voltak, hogy szóba sem álltak egymással. Mi töltöttük be a közbenjáró szerepét, semlegességünket megtartva mindkét féllel kommunikáltunk, és megkerestük a közös tárgyalási alap lehetőségeit.

7. Kerüljük a kizárólagos megoldásokat!

Azt mondják, hogy mindegy mennyi pénzed van, attól még nem leszel boldog. Sokan úgy tekintenek a pénzre, mint minden baj orvoslójára. Lassan növekszik a nyereség? Vigyük fel az árat! eltörölték a járatot? Adjunk az utasoknak készpénzes utalványt! Nem jövedelmez az üzlet? Csökkentsük a felvásárlási árat! Borzalmas volt a vacsora? Vonják le a számlánkból! Ha mindennek csak a pénzügyi vonzatát látjuk, akkor a végén lehet, hogy mégis drágábban oldunk meg valamit, holott gazdaságosabb módszer is létezik.

Minden ajánlat mögött egy konkrét igény van. A tárgyaló feladata, hogy megértse az igényt, s azt a leghatékonyabb módon igyekezzen kielégíteni. Azt is tanítjuk, hogy mindig próbáljunk két megoldást is kidolgozni ugyanarra a problémára. A katonáknak kiképzésük során azt oktatják, hogy háromféle tervük legyen céljuk elérésére. Ennek előnye, hogy az ember rákényszerül arra, hogy gondolkodása eltérjen a megszokottól. Ezzel elkerüljük a stratégia kudarcba fulladását, a másik félnek pedig megadjuk a választás lehetőségét.

Egyszer egy nagy amerikai biztosítótársaság IT-részlegével dolgoztunk. Az volt a feladatuk, hogy az értékesítő személyzet számára olyan szoftvermegoldásokat tervezzenek, amelyek segítik az ügyfelek kéréseinek kezelését. Javasoltuk, hogy vezessenek be egy olyan szabályt, miszerint az IT-személyzet minden alkalommal legalább kétféle megoldást kínál. Ezzel kizártuk a pusztán egyféle lehetőség felkínálásának problémáját, ami gyakran elfogadhatatlan.

8. A tárgyalás kereskedési folyamat, nem lassú megadás

A földrengésbiztos házak rugalmasak, a merev szerkezetűek összeomlanak. Ugyanez áll a tárgyaló felekre is. A rugalmasság nem azt jelenti, hogy valamit feladnánk. Egy tárgyaló fél



mindig feltételeket fog szabni és az általa adott engedményekért cserébe elvárja, hogy megkapja amit akar. Ha Ön rendszeresen kiköti, hogy mi az ára a másik fél igényei teljesítésének, akkor partnerei hamar megtanulják, hogy Ön kereskedő és nem megalkuvó. Ezzel kivívja magának a tiszteletet.

Tavaly egy multinacionális vegyszergyártó cég rá akart minket venni, hogy csökkentsük a szolgáltatásaink díját. Kilátásba helyezték, hogy ellenkező esetben egy konkurens társasághoz fordulnak. Mi nem adunk árengedményeket, de ajánlatunkat sikerült vonzóbbá tenni azzal, hogy felkínáltunk egy lehetőséget: euró helyett fontban számlázunk. Bár ezzel az ügyfél keveset takarított meg, mégis elfogadta az ajánlatunkat. Később a tárgyalópartnerem elmondta, hogy a konkurens cég a nyomás hatására felére csökkentette a díjszabását. „Tárgyalási tanácsadói minőségükben teljesen elvesztették a hitelüket a szememben. A munkatársak közelében se akarom látni őket.”

„Csukd be a szemed, és kapaszkodj!” Ez rendkívül jó taktikának bizonyulhat a Vidámparkban a hullámvasúton, de közel sem olyan hasznos a kíméletlen üzleti élet területén. Az „egyszer fenn, egyszer lenn” közhely igazsága olyasmi, amit jó és rossz időkben egyaránt észben kell tartanunk. Az a legjobb, ha mindig mindenre felkészülünk.

Ha az arcvonalban lévőket kiképzés nélkül és a megfelelő készségek hiányában küldjük harcba, s elvárjuk, hogy megtegyék, amit meg kell tenniük, az nemcsak rossz üzleti hozzáállás, hanem rossz stratégia is. Reméljük, hogy Ön ilyet soha nem tenne!

John McMillan, alapító-tulajdonos, Scotwork International