

# MIELŐTT ÜZLETELNÉL

---

*Gyakorlati útmutató a tárgyalások  
előkészítéséhez*

Schunder László

---

## **Tartalom**

Előszó	<b>3</b>
Bevezetés	<b>4</b>
A környezet	<b>5</b>
Piacismeret	<b>7</b>
A piac felépítése	7
A piac mozgatórugói	9
Piaci szereplők	10
Műszaki – technológiai ismeretek	12
Csapatmunka	13
Beszerezési potenciál	<b>14</b>
Eladói oldal	15
Vevői oldal	16
Minimumcélok meghatározása	18

## Előszó

Ha az üzlet háború, akkor a tárgyalások bizonyosan csaták, amiket meg kell vívni a siker felé vezető úton. Tárgyalunk, amikor befektetőket keresünk az induló cégünkhöz, tárgyalunk, amikor el akarjuk adni a termékeinket, tárgyalunk, amikor együttműködésre törekszünk másoktól, vagy csak venni szeretnénk tőlük valamit. De tárgyalunk az új munkatársakkal is, illetve nap – mint – nap a már meglévőkkel. A tárgyalás tehát egy alapvető tevékenységünk.

Megéri hát, hogy behatóbban foglalkozzunk a folyamattal. Az a tevékenység, ami ennyire hatással van a sikerre és ezáltal a profitunkra nem bízható a véletlenre. Egy cég működtetésének számos aspektusa van, rengeteg területen kell helytállni, és ezek között a jó tárgyalási képesség kiemelkedő helyen áll. Mitől is nevezhetünk valakit jó tárgyalónak? Nos, erre egy eléggé egyszerű választ lehet adni: jól tudja érvényesíteni az érdekeit. Tehát a tárgyalási képesség nem más, mint az érdekérvényesítés egyik, kiemelkedően fontos fajtája.

Maga a folyamat két részre bontható. Ezek közül a látványosabb a konkrét tárgyalási szakasz, amikor találkozunk a másik fél képviselőivel, és bizonyos keretek között megpróbálunk valamiféle egyezsége jutni. Ennek számos fajtája lehetséges, ahogy a körülmények is alkalomról – alkalomra elérhetnek egymástól, akár gyökeresen is. Hiszen tárgyalást nem csak irodaépületek meeting – roomjaiban lehet tartani, de üzleti szereplőként – főleg, ha a saját céged képviselője vagy – bárhol bonyolódhatsz tárgyalási szituációba. Ha mást nem is, de egy olyan klisé had' említsek, mint a golfozás közben nyélbe ütött üzletek.

A folyamat időben korábbi, és kevésbé látványos része viszont a felkészülési, előkészületi fázis. Ez olyan, mint a házi feladat. Maga a felelés lehet, hogy csak egy pár perces esemény, de a megelőző tanulás sokkal több időt vesz igénybe. Így a sikernek elengedhetetlen, de kevésbé látványos eleme lesz ez. Ez a kézikönyv erről a folyamatról szól. Mikorra végigolvasod, képes leszel felkészülni egy üzleti tárgyalásra. fel fogod tudni mérni az erőviszonyokat, következtetni tudsz majd a felek érdekeire, lehetőségeire, és várható pozícióira. Ezekből kiindulva pedig ki fogod tudni alakítani a saját stratégiádat, és elegendő ismereted lesz ahhoz, hogy menet közben rugalmasan fogadd a folyamatosan változó helyzetet, mégpedig függetlenül attól, hogy eladni vagy vásárolni szeretnél-e az adott szituációban.

Ezt a könyvet úgy igyekeztem összeállítani, hogy a mindennapi feladatokban is konkrét segítség lehessen. A megírásakor Albert Einstein frappáns igazságát tartottam szem előtt:

**„Mindent olyan egyszerűen kell csinálni, amennyire csak lehetséges, de semmivel sem egyszerűbben”**

## Bevezetés

A tárgyalás célját tekintve nagyon sokféle lehet. Formájára nézve is komoly változatosságot mutat, néhány dologban azonban minden tárgyalás egyezik. Egy vagy több fél egyeztet valamely, mindőjüket érintő ügy kapcsán. A tárgyalás során mindenki a saját érdekeit kívánja érvényesíteni azon a módon, amit célravezetőnek lát. Természetesen az érvek – ellenérvek ütköztetése során az álláspontok változnak, változhatnak, így a tárgyalás kimenetele sok esetben nem egyezik azzal a pozícióval, amit az adott fél a folyamat kezdetén felvett.

Ahhoz, hogy a menet közben fellépő új információkat fel lehessen dolgozni, és a végeredmény elfogadható legyen, ismerni kell a témát a lehető legnagyobb mélységben. Üzleti tárgyalások esetén – ezt a tárgyalási formát vizsgáljuk ebben a kézikönyvben – nagyon fontos az előzetes felkészülés. Minél bonyolultabb, összetettebb egy kérdéskör, annál kevesebb lehetőség van ott helyben az adatgyűjtésre főként pedig az adatok mély, pontos elemzésére.

A tárgyalások, találkozók konkrét levezetésével komoly szakirodalom foglalkozik. Részletesen tárgyalják az egyes stílusok, stratégiák és taktikák kivitelezési módszereit. A leggyakrabban elhangzó kifejezés mostanság a win-win tárgyalás, ami azt a fogalmat takarja, amikor mindkét fél elégedetten áll fel az asztal mellől. De vannak szituációk, amikor nem köthető kompromisszum, illetve vannak helyzetek, amikor a veszteség minimalizálása a tárgyalás célja. Erre is igaz a közhely: ahány eset, annyi féle.

Az viszont, hogy milyen stratégiát érdemes követni, mi lehet a kezdő pozíció, hogyan gyűjtsük össze és rendszerezzük a szükséges információkat már egy másik terület. Ha úgy tetszik, ez a házi feladat, amit a vizsga előtt el kell végezni. Ez egy összetett feladat, ami több területet érint. Ezek közül néhány teljesen egyértelmű, hiszen a normál napi működésnek is része az adott tudás. Mégis érdemes vele foglalkozni, hiszen az előzetes rendszerezés amellett, hogy időt spórol a tárgyalás folyamán, nagyban növeli a hatékonyságot is.

A kézikönyv is ennek a logikának a mentén épül fel. Az első részben megnézzük, hogy milyen környezeti – piaci tényezőket kell figyelembe venni egy tárgyalás előtt. Ezek jellemzően olyan, a felek által közvetlenül nem befolyásolható elemek, amelyek megszabják egy adott termék vagy szolgáltatás hozzáférhetőségét és árát. Ezt követően rátérünk a konkrét partnerek közötti viszonyok elemzésére, illetve a konkrét üzleti megállapodás várható jellemzőinek becslésére. Az átfogó, stratégiai szintű elemzések elvégzése után pedig következhet a taktikai lépések kidolgozása, vagyis annak meghatározása, hogy milyen stílusban, milyen érdekérvényesítési módszerek mentén fogjuk megpróbálni megvalósítani az elképzeléseinket. Meghatározzuk, hogy ehhez milyen mozgástér áll a rendelkezésünkre, és milyen kommunikációs módszerek lesznek megfelelőek.

## A környezet

Alapjaiban határoz meg minden üzletet az a piaci környezet, amelyben kötetik. Az átlagos üzleti szereplők – néhány egyedi kivételtől eltekintve – nem bírnak akkora súllyal, hogy meg tudjanak változtatni bizonyos trendeket és szabályozókat. Például az acél ármozgására, vagy egy régió munkaerő-piaci környezetére egy átlagos cégnek nincs ráhatása.

A piaci környezet elemzésére találták ki a PEST – analízist. Ez egy bevett közgazdasági módszer a vállalatra ható külső tényezők (makrogazdaság környezet, ha valaki vonzódik a szakszavakhoz) rendszerezéséhez. Rendben, szép dolog az elmélet, de minek ez egy kis-közepes cég életében? Nos, nézzünk erre néhány gyakorlati példát!

**Political (politikai)** – Ez a szempontrendszer felöleli a kormányzati stabilitást, a parlament és a törvényhozás működésének kiszámíthatóságát. Ide tartoznak a társadalompolitikai célkitűzések, adó és versenypolitikai szabályozások, környezetvédelmi szabályozás.

Amennyiben a vállalat olyan területen működik, ahol valamilyen oknál fogva kiszámíthatatlan a működés költségei (vagy maga a tevékenység folytatása is, ahogy a példában láttuk) akkor azzal a kockázattal számolni kell.

Mit jelent a gyakorlatban:

- *Magyarországon számos magánkézen lévő kaszinó működött, ahol legális keretek között űzhatték a különböző szerencsejátékokat az arra fogékonyak. 2012-ben ezen a piacon nagyjából 18.000 helyszínen 1 200 cég foglalkozott ezzel a tevékenységgel. 2012 októberében néhány nap alatt elfogadtak egy olyan törvényt, ami megszüntette ezt az iparágat.*
- *A minimálbér központi emelésével jelentősen növekednek azoknak a szolgáltatásoknak az árai, ahol zömmel képzetlen munkaerőt foglalkoztatnak. Vagyis többet kell majd költened őrzés-védésre, és takarításra az üzemedben.*

**Economical (gazdasági)** – Olyan általános információk tartoznak ebbe a szegmensbe, mint például az infláció, a munkanélküliség alakulása, infrastruktúrális fejlesztések, kamatszintek alakulása, GDP. Ezek elvont fogalmaknak tűnnek, de közvetlen hatása van a napi üzletmenetre is.

Ezekre a mutatókra a cég nincs ráhatással, de mindenképpen hatnak az általános piaci környezetre. Jellegükből adódóan inkább a közepes vagy hosszú távú megállapodások és együttműködések keretfeltételeinek kialakítása során kell őket számításba venni.

Mit jelent a gyakorlatban:

- *Magas munkanélküliséggel sújtott területen jó eséllyel olcsón lehet munkaerőt kapni, ami a beruházási döntésekben segít. Ellenkezőleg, azokon a területeken, ahol munkaerő hiány lép fel (akár csak egy adott szűk szegmensben, mint például a Java – programozók vagy hidegburkolók) ott számítani lehet arra, hogy az ezzel foglalkozó partnerek emelni fogják az áraikat.*
- *Alacsony kamatszintek mellett könnyebb hitelt felvenni, ami gazdaságosabbá tehet egy-egy tervezett gépvásárlást.*
- *Egy új autópálya – szakasz átadásával gyorsabbá és gazdaságosabbá válik a közlekedés. Ezáltal te is könnyebben éred el a piacaidat.*

**Socio-cultural (társadalmi)** – a társadalmi környezet változásai napjainkban nagyon izgalmasak. Egy teljesen új fogyasztói kultúra van kibontakozóban, ami nem csak a piaci környezetet, de magát a piacokat is gyökeresen alakítja át. Ezen pont alá tartoznak a következő területek: demográfiai változások, általános képzettségi szintek, életmód alakulása, fogyasztói szokások.

Ezek közül néhány – demográfiai összetevők, általános képzettségi szint – időben lassan változnak. Mások, mint például a fogyasztói szokások már sokkal gyorsabban, céges léptékkal mérve is belátható időn belül módosulnak. Nem mindegy, hogy milyen hosszú időre kötelezed el magad egy adott értékesítési modell mellett, mert ha azt tapasztalod, hogy a vevőid eltűntek az adott modellből, akkor ha be vagy oda szorítva (szerződésekkel, nem megtérült beruházásokkal) akkor az nagyon sokba fog neked kerülni.

*Mit jelent a gyakorlatban:*

- *Mivel a társadalomban egyre több az idős ember, ezért a nekik nyújtott szolgáltatásoknak, mint egészségügyi ellátás, idősgondozás stabilan növekvő piaca várható.*
- *A fogyasztási szokások változásával a vásárlások fokozatosan tolnak az internetes tranzakciók irányába. Emiatt amikor azon gondolkazol, hogy kivel működj együtt a termékeid értékesítésében, lehet, hogy nem egy hagyományos boltokat üzemeltető lánc lesz a kiszemelt partnered, hanem valamely online piactér – szolgáltató.*
- *Szoftverfejlesztő startupot egyetemi városba érdemes vinni, nem egy elmaradott – lepusztult ipari körzetbe.*

**Technological (technológiai)** – Nagyon iparágfüggő terület, főleg a változékonysága. Vannak olyan szegmensek, ahol évtizedekig állandó egy – egy technológia. Ilyenek jellemzően a nehézipari megoldások, ahol a technológiai fejlődés egyrészt nem gyors, másrészt olyan irdatlanul drága a váltás, hogy lehetetlenné teszi a gyors módosításokat. Nem kell tehát azzal számolni, hogy mondjuk a vasöntvények előállításának technológiája jelentős változásokon megy keresztül egy évtizeden belül. Más szegmensekben ez a technológiai váltási idő jóval rövidebb. A telekommunikáció a legjobb példa erre, az átlagos technológiai életciklus szinte években sem mérhető. Amire figyelni kell, az a kutatás – fejlesztési tevékenység sebessége, a technológiák gyakorlati átvételi ideje és a technológiák átvételének a gyakorlati hatása.

*Mit jelent a gyakorlatban:*

- *Ha magas minőségű videó és filmkészítés a profilod, akkor mindig szükséged lesz a legmodernebb hardveres és szoftveres eszközökre. Ez akár az iroda teljes gépállományának éves szintű cseréjét, vagy jelentős módosítását is jelentheti.*
- *Fémmezmunkáló vállalkozóként egy új technológiai fejlesztés nem fog arra kényszeríteni, hogy félévente lecseréld a gépparkodat. Az egyszer megvásárolt gépeket évekig, akár évtizedekig használhatod gyártási célokra.*

Összességében a PEST analízis két fontos szerepet tölt be egy tárgyalásra való felkészülésben. Egyrészt segíti az általános összkép megértését, a folyamatok háttérének ismeretét. Ez már ad egy képet arról, hogy az adott tárgyalás témája mennyire illeszkedik a trendekbe.

Másrészt pedig a közepes vagy hosszú távú megállapodások esetében elengedhetetlen nem csak az aktuális környezet ismerete, hanem a trendek. A világ változik, időnként gyökeresen és hirtelen. A kockázatok minimalizálása pedig mindenkinek érdeke, és ha előre tudjuk látni, hogy merre halad a jövő, akkor tudunk olyan megállapodásokat kötni, amik segítenek bennünket a céljaink elérésében.

## Piacismeret

A piaci környezet után foglalkoznunk kell egy jóval szűkebb, de a mindennapokat sokkal közvetlenebbül meghatározó területtel. Ez pedig nem más, mint a konkrét működési területünk ismerete, vagyis a piacismeret.

### A piac felépítése

Minden áru vagy szolgáltatás mögött egy nagyon bonyolult rendszer van. Ezt a rendszert ellátási láncnak nevezzük, és ennek a felépítése nagyban meghatározza a mozgásteret. Jellemzően bonyolult, többszereplős folyamatokról beszélünk. Általában a vége jól definiálható, vagyis elég pontosan meg tudod határozni, hogy ki a végső fogyasztó. A lánc kezdetének meghatározása már nem ilyen egyszerű, hiszen könnyen lehet, hogy amit a te iparágadban alapvető alapanyagként ismertek, az egy másik iparág láncolatának a vége.

A teljes, alapvető nyersanyagoktól felépülő láncok ismerete azonban nem elengedhetetlen része a piac felépítésének megismeréséhez, hiszen a gyakorlatban téged csak az érdekel, aminek direkt hatása van az üzletmenetedre. Emellett azzal is kell foglalkozni, hogy egyes információk megszerzése aránytalanul nehéz ahhoz képest, hogy miként hatnak ezek rád. Erre jó példa az üzemanyag ára. Az esetek nagy részében üzemanyagok árának változása az a tény, amivel foglalkozol. Ha akarnál, beleáshatnád magadat, hogy a fel-le mozgások mögött milyen piaci hatások vannak, OPEC – alkuk vagy finomítói kapacitások azok, amik éppen hatnak, de őszintén: teljesen felesleges. Még ha fuvarozó céged van, akkor sem érdemes ebbe túlzott időt és energiát ölni, egyszerűbb elfogadni a tényt, és primer információként kezelni a benzin árának alakulását, legfeljebb a trendeket érdemes követned. A fő szempont, hogy a piac egyes kulcsterületei mennyire versengőek. Ez alapvető hatással lesz az üzletedre nézve.

### Monopol piac

A klasszikus monopólium fogalma régről ismerős mindenki számára. Itt olyan óriásokra kell gondolni, akik egyedül uralják a teljes piaci szegmenst. Az üzleti monopóliumok ellen több országban több-kevesebb sikerrel lépnek fel az állami szereplők, de így is sűrűn botlunk monopol, vagy kvázi-monopolhelyzetben lévő cégekbe, az állami szervezetekről nem is beszélve. Vannak úgynevezett „természetes monopóliumok” ahol a józan ész gátolja meg a több szereplő piacra lépését.

*Érdekesség: sokáig ilyennek gondolták az úrröpülést is, ami a bevett nézetek szerint az állami úr-ügynökségek játszótere. Aztán jött Elon Musk.*

A gyakorlatban ilyen monopol vagy kvázi monopol partnerek lehetnek például az internetszolgáltató – amennyiben az adott helyen másnak nincs kihúzva a vezetője, de több helyen találkozhatsz ilyen monopóliumként működő területtel. Két jellemző példa a Facebook és a Youtube.

A Facebook olyan olcsó, jól paraméterezhető elérési felület, mint semmi más. Emellett az emberek hírfogyasztási szokásai változóban vannak, így az oldalon való jelenlét gyakorlatilag minden üzletágban elengedhetetlen. Ha marketing vagy szolgáltatási vonalon mozogsz, illetve hírtartalmak előállítására fontos része a profilodnak, akkor a Facebook nem csak eszköz a számodra, hanem a hely, ahol a szolgáltatást nyújtod. Itt megjegyezendő, hogy a Facebook dominanciája a világ egyes helyein nem igaz, például Oroszországban a VK (korábbi nevén Vkontakte) is jelentős szereplő.

A Youtube a videós tartalmak egyeduralmodója. Abban szintén piacvezető, hogy megosztózik a videós tartalmak által generált bevételben a videók megosztóival, így, amennyiben az üzleti modell erre alapul (v-logger, youtubber) akkor ez nem egy partner, hanem maga a közeg, ahol dolgozol.

Ilyen helyzetekben tárgyalásról nem igazán esik szó. A feladatod csupán annyi, hogy tanulmányozva a feltételeket, eldöntöd, hogy miként fogod igénybe venni az adott szolgáltatást. A monopol piacokon

sem emelhetik azonban végtelen magasságokba az árakat, hiszen az árak emelkedése hatással van a fizetőképes kereslet nagyságára. Azaz hiába van csak egy internetszolgáltató a városban, ha túl magasra emeli az árait, akkor az összbevételei nem fognak emelkedni, mert egyre többen lesznek olyanok, akik az adott árszinten már nem fogják tudni megfizetni a szolgáltatást, ráadásul a növekvő árszint jobb megtérülést biztosít a beruházásokra, így azt kockáztatja a monopolista, hogy mások is belépnek a piacra. Itt az árakra azonban nem a tárgyalások, hanem a közgazdasági matek szabályai lesznek érvényesek.

### **Oligopol piac**

Többszereplős (de még mindig csekély) számú cég uralta piacot nevezünk oligopolnak. Itt két – több szereplő között oszlik meg az üzlet, akiket az állami szabályzók és szervezetek próbálnak több-kevesebb sikerrel versenyben tartani.

A technológiai szegmensben jól megfigyelhetőek ezek az oligopóliumok. Elég példaképp csak a mobiltelefonos operációs rendszereket (Android – iOS – Windows Phone) említeni. Amennyiben app-programozás a céged profilja, akkor itt van választási lehetőség, de azért az látszik, hogy viszonylag szűkek a keretek. Oligopol piac akkor alakul ki, ha a piacra lépés költségei magasak (mondjuk kifejleszteni egy mobiltelefon operációs rendszert)

*Az oligopol piacok egyik jellemzője, hogy hajlamosak kartelezni. Ennek megakadályozására komoly állami apparátusok léteznek. Ha nem karteleznek, akkor pedig ki fog alakulni egyfajta egyensúly, amit egyik félnek sem lesz érdeke megbolygatni. Ezt a játékelmélet iránt rajongók Nash – egyensúlynak hívják, a hétköznapi emberek meg úgy, hogy leosztották a piacot.*

Az árak itt alacsonyabbak lesznek, mint a monopolpiacok esetében, de drágábbak, mint egy rendes, versengő piacnál. Általánosságban azonban elmondható, hogy kellően magas volumenű vevőként itt már lehet eredményeket elérni egy-egy tárgyalás során.

*Mit jelent ez a gyakorlatban: Céges mobiltelefon csomagot szeretnék vásárolni. Noha összesen 3 szolgáltató között tudok dönteni (oligopol piac) ettől még a szolgáltatók helyi képviselőjének van egy bizonyos mozgástere, ami az egyéni árajánlatok kiadását illeti. Ezeket megversenyeztetve jelentősen kedvezőbb lesz a végeredmény, mint versenyeztetés és tárgyalások nélkül.*

### **Versengő piac**

A normál piacon a gyártók és a szolgáltatók egymással versenyeznek azon, hogy ki tudja hatékonyabban és jobban kiszolgálni a vásárlókat. Ha nem így tennének, akkor az gyakorlatilag azonnal jelentkezne az eredményeikben. Szerencsére a legtöbb piac, amivel a gyakorlatban találkozhatunk az versengő, és csak kismértékben torzítják különböző hatások. Versengő piacokon az árakat a költségek, a fogyasztók, és a versenytársak alakítják – legalábbis elméletben. A gyakorlatban azonban egyetlen piac sem „tökéletes” – mégpedig közgazdasági értelemben véve. A vállalatok közötti verseny itt a legerősebb, így a tárgyalások során kialakult feltételek jelentősége és mozgástere is itt a legnagyobb.

Manapság a legtisztább, gyakorlatban is megfigyelhető versengő piac az online áruházak piaca, akik azonos, vagy egymással teljesen helyettesíthető termékeket árulnak.

*Egymással helyettesíthető termék: olyan áruk, amiből gyakorlatilag mindegy, hogy melyiket veszed meg, ugyanazt kapod. Két különböző mosópor. Ablaktörölő lapátok az autódra. 98-as benzin. Szabvány mobiltelefon töltő. A lista végtelen lehet.*

Ilyenkor egy érdekes helyzet áll elő. Mivel a vásárló csak közvetetten kommunikál az eladóval, így alkuról nem igazánl lehet beszélni. Ellenben a vásárló minimális erőfeszítéssel tudja összehasonlítani



az árakat. Így, ha piacra akarsz lépi, az árakat gyakorlatilag külső adottságként kell kezelni. Ilyenkor a belső költségtényezők azok, amelyeket csökkenteni lehet a magasabb profit elérése végett.

*Mit jelent ez a gyakorlatban: Webáruházat akarsz nyitni, ahol könyveket árulsz? Az árakat meghatározza a magyar piacon a Bookline, a nemzetközön pedig az Amazon.*

Vevőként ezeken a piacokon van a legtöbb keresnivalód. Mivel a verseny éles, ezért nagyon jó ajánlatokat lehet kiharcolni. A tárgyalások zöme versengő piacokon zajlik. Itt alapszabály, hogy a több információ jobb pozíciókat és jobb alkut eredményez.

## A piac mozgatórugói

A szakmai szlengben drivereknek hívott tényezők azok, amelyek nagyban alakítják a piaci mozgásokat. Ezek alapvetően és leginkább kézzel foghatóan az árakra hatnak. Attól függően, hogy hol működsz, nagyban eltérőek lehetnek egymástól ezek a mozgatórugók, de alapvetés, hogy a saját területeden ismerned kell őket, ha üzletben akarsz maradni.

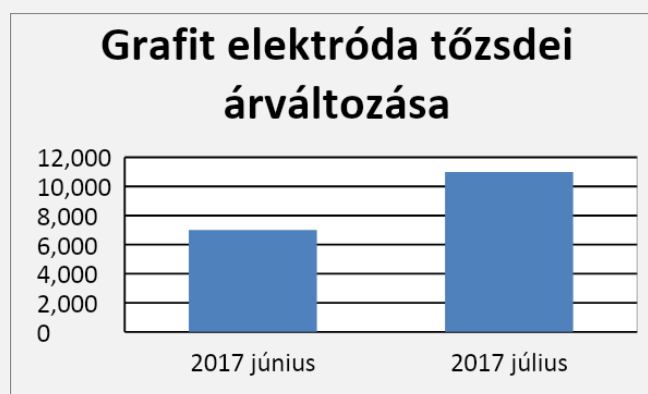
Ezek jellemzően olyan külső adottságok – vagy a cég számára külső adottságként kezelendő tényezők – amelyek alapvetően hatnak a költségekre, a technológiára, az értékesítésre, a szabályozásra, illetve bármely más, meghatározó dolgokra.

Legtisztábban egyébként a tőzsdei mozgásoknál figyelhető meg, hogy bizonyos tényezők miként hatnak egy-egy vállalat értékére. A mindennapokban nem fog azonnal jelentkezni egy változás, de a tőzsde egyfajta indikátorként jól jelzi ezt.

*Érdekesség, hogy az USA fegyverpiacon alkalommal, amikor komolyabban felmerül a fegyvertartás szigorítása, megemelkedik a kereslet. A szabályozás ugyanis alapvető tényező a fegyverpiacon, és annak akár csak a lehetséges változására előre reagálnak a szereplők.*

A különböző driverek nem egyforma mértékben befolyásolják az árakat és az elérhetőséget, illetve az átfutási ideje is változó a különböző hatásoknak. Ez főként attól függ, hogy mekkora a lánc hossza a változás helyétől a te pozíciódig, illetve a rendszer mennyire gyorsan pörgeti a hatásokat. Ha a gyártási folyamatok alapvetően lassúak, és sok a készlet a rendszerben, akkor a hatás lassabban gyűrűzik tovább, mint egy alapvetően gyorsan pörgő iparágban.

*Mit jelent ez a gyakorlatban: 2017 év végén az acéliparban alapanyaghiány alakult ki. A termelési folyamat egyik fő alkotóeleme, a grafit elektróda beszerezhetősége különböző okokból kifolyólag drasztikusan lecsökkent, így az árak komoly emelkedésnek indultak.*



Ezzel párhuzamosan keresletnövekmény is jelentkezett. A hatás két területen volt érzékelhető. Egyrészt drasztikusan romlott az ellátás biztonsága. A nagy acélművek megemelték a szállítási határidőket, illetve kapacitáskorlátozást vezettek be a vevők számára. Másik oldalról természetesen az árak is drasztikusan növekedtek

Másik oldalról természetesen komoly versenyelőnyt lehet elérni azáltal, ha érted a piacodat, és fel tudsz készülni egyes trendekre és hatásokra. Például amikor minden tényező arra mutat, hogy drasztikus áremelkedés várható, akkor te készletépítéssel előnyt tudsz szerezni a versenytársakkal szemben, hiszen a készletezés költségei jelentősen alacsonyabbak lehetnek az áremelés hatásánál.

## Piaci szereplők

A „többiek” – legyenek azok beszállítók, versenytársak, vevők, vagy sok esetben egyszerre több funkciót is betöltő entitások, alapvetően határozzák meg az üzletmenetedet. Velük közösen alakítjátok az üzleti környezetet, az árak, a költségek trendjeit.

A piaci szereplők kiléte, mérete és érdekérvényesítő ereje nagyban függ a piacnak a korábbi fejezetben tárgyalt felépítésétől. ettől függetlenül három fő csoportba tudjuk beosztani az egyes szereplőket. A viszonyítási pont a Te véged helyzete. Így könnyen lehet, hogy ugyanaz a cég neked a Vevőd, másnak pedig a beszállítója lesz. Az, hogy egy adott cég mérete és érdekérvényesítő képessége mekkora, nem feltétlenül függ össze a láncban elfoglalt helyével.

Vannak egészen kicsi, de közvetlenül a végfelhasználók számára értékesítő OEM –ek éppúgy, mint hatalmas, tőkeerős bérnyújtásra specializálódott cégek. Egy dolgot azonban ne felejt el soha: Mindig az diktál, akinek olyan erőforrás van a birtokában, amit a másik fél igencsak szeretne. Ez pedig az esetek döntő többségében a pénz, ami a láncban egy eléggé meghatározott irányban, mondhatni „fentről – lefelé” áramlik.

## Végfelhasználó

Az, aki a végén az elkészült terméket használni fogja, vagy igénybe veszi a szolgáltatást. Például az autóiipari ellátási láncok esetében ez a végfelhasználó lehet magánember, aki különböző célokkal és motivációkkal vásárol egy-egy autót.

*Mit jelent a gyakorlatban: Egy prémiumkategóriás vagy éppen luxusautó esetében a beltéri, látható – tapintható alkatrészek esetében sokkal komolyabb anyagminőségi igények merülnek fel, mint egy alsó kategóriás népahtonál. Ez az anyagválasztáson és a technológia kifinomultságán keresztül befolyásolja a gyártási folyamatokat a láncban.*

Természetesen cégek, állami szervezetek is lehetnek a végfelhasználók, így ez a kategória eléggé rugalmas.

## OEM

Annak a terméknek a gyártója, akitől a végfelhasználó vásárol. Jellemzően – köszönhetően a multinacionális vállalatok erejének – ezek a cégek globális, nehézsúlyú játékosok, kolosszális érdekérvényesítő képességekkel.

Ezek a cégek helyzetüknél fogva hamar szembesülnek a vásárlói igények változásával, és a fogyasztói preferenciák mozgása is őket érinti először. Így elsősorban ők érdekeltek abban, hogy a folyamatos változások minél hamarabb megvalósuljanak.

Mivel ők jelentik a pénzáram kiindulási pontját, ezért a B2B üzletek világában jellemzően ők azok, akik leginkább tudják érvényesíteni az érdekeiket. A tárgyalásra való felkészülés esetén tudnod kell, hogy – amennyiben nem ők a direkt üzletfeleid – kik állnak egy adott cég mögött, mint vevők. Így fel tudsz készülni egyrészt a várható igényekre, legyenek azok műszaki dokumentációk vagy kapacitásallokációs elvárások.

*Mit jelent a gyakorlatban: Ha autóiparban akarsz terméket eladni, és tudod, hogy a cég, akivel üzletet készülsz kötni egy nagy autógyár beszállítója, akkor számíts arra, hogy bizonyos dokumentációs előírások – amik számodra akár extra költséget is jelenthetnek – nem lesznek tárgyalhatóak, hanem egyfajta „KO-kritériumként” kell kezelni őket. Tipikus OEM cégek a teljesség igénye nélkül: VW csoport, Ford, BMW, Tesla (autóipar) Samsung, LG, Apple (elektronikai ipar)*

### A lánc tagjai

Az ellátási láncban szerepet vállaló cégeket az OEM-től való távolságuk szerint szokás megnevezni. Tier1 – az OEM közvetlen beszállítója. Tier2 – a Tier1 beszállítója, és így tovább. Ennek hossza jellemzően maximum 3-4 szint, ennél többet a gyakorlatban nem igazán szoktak megkülönböztetni, de előfordulhat ilyen is.

Ez az a csoport, ami a leginkább sokszínű, az itt szereplő cégek mind méretükben, mint technológiai – vállalati kultúrájukban mind pedig földrajzi lokációikat tekintve felölelik szinte az egész palettát. Az egyszemélyes garázscégtől a hatalmas, több földrészre elterjeszkedő transznacionális cégig bezárólag minden van ebben a kategóriában. Emiatt az esetek zömében ez az a szint, ahol az interakciók – jelen esetben a tárgyalások – zajlani fognak.

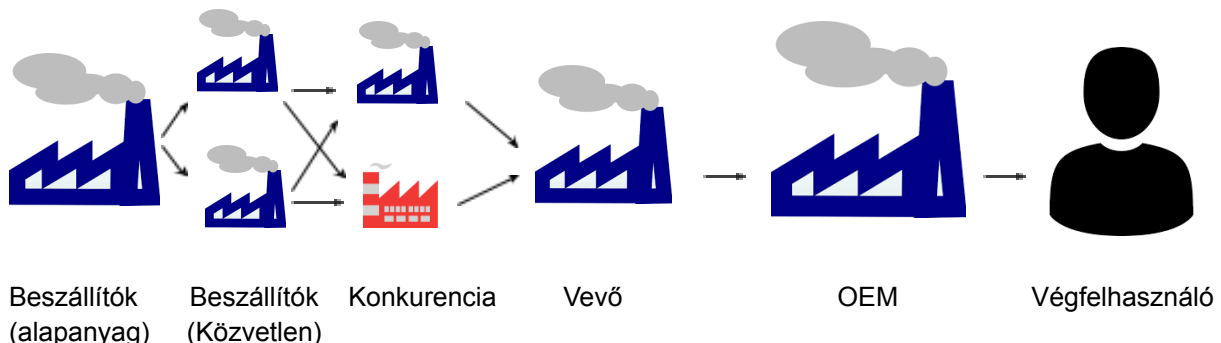
### Az alapanyag szállítók

Szigorúan nézve ők is a lánc tagjai, azonban ipari környezetben jellemző, hogy az alapanyagokat olyan cégek gyártják, amik egy másik iparág „csúcsragadozói”. Ezek szintén nagy entitások lehetnek, akár akkora ipari óriások is, amelyek csak az adott lánc OEM – szereplői mérhetőek. Így könnyen megeshet, hogy az eladó érdekérvényesítő képessége a sokszorosa annak, aki venni próbálna tőle, főleg, ha ez egy monopolisztikus vagy oligopol jellemzőket mutató iparág.

Mit jelent ez a gyakorlatban: Műanyag alkatrészeket akarsz gyártani. Az alapanyagod a műanyag granulátum, ami a vegyipari cégek egyik végterméke. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy olyan gigantikus cégek lesznek a beszállítói, mint a BASF vagy a BAYER.

### Vevő-konkurencia-beszállító

A láncban valakitől veszel, valakinek eladsz, és valakivel versenyzel. Ez alapján vannak a beszállítói, a vevői és a versenytársaid. Tisztában kell lenned azzal, hogy ők kik, mert ez nagyban meghatározza a mozgásteredet. Erős, sokszereplős konkurenciaharcban más stratégiát kell követned egy tárgyalás során, míg ha a beszállítói piaca versengő, akkor könnyebben fogod tudni érvényesíteni az elképzeléseidet.



## Műszaki – technológiai ismeretek

Egy tárgyalás sikeres lebonyolításához tudnod kell, miről is folyik az egyezkedés. Nem elég kereskedelmi oldalról megközelíteni a kérdést, a műszaki hátteret is ismerni kell. Amikor leülsz tárgyalni egy partnerrel, feltételezned kell róla, hogy ért ahhoz, amit csinál. Így – amennyiben legalább az alapvető ismeretekkel nem vagy tisztában – könnyen sorolhat olyan érveket az ajánlat egy-egy pontjának alátámasztására, amelyeket te ismeretek hiányában sem megerősíteni sem cáfolni nem fogsz tudni. Ez komoly extra kiadásokhoz is vezethet, főleg a bonyolultabb gyártási és vagy szolgáltatási igények kielégítése közben.

Rengeteg terület lehet, akivel tárgyalhatsz, ezek kivésése nem célunk. Azonban itt egy lista, hogy milyen szempontoknak kell utána nézni ahhoz, hogy képben legyen egy tárgyalás megkezdése előtt. Ezeket a pontokat mind a partner gyártási / szolgáltatási folyamataira nézve érdemes ismerni, mind pedig a saját gyártásra vonatkoztatva is tudni kell őket.

- A gyártás/szolgáltatás bonyolultsága: az egyszerűen előállítható termékek / egyszerű szolgáltatások piaca valószínű erősen versengő lesz, így eladói oldalról gyengül az érdekérvényesítő képesség.
- A gyártási folyamatok fizikai jellemzői: bizonyos gyártási folyamatok (pl magas hőhatás) minimumkövetelményeket támasztanak az egyes anyagfajták elé, amelyektől eltérni nem lehetséges.
- Munkaerőigény: a minőségi élőmunka ára bizonyos gazdasági területeken vagy régiókban nagyon jelentős költségelem.
- Különleges eljárás részt vesz-e a folyamatban? Ha igen, akkor az egy szűk keresztmetszetet jelenthet kapacitás szempontjából. Ez árfelhajtó tényezőként fog jelentkezni.
- Van-e valamiféle speciális know-how a gyártás során? Ha igen, akkor a tudás birtokosa jelentős érdekérvényesítő képességgel bír az alku során.
- Szükséges-e valami speciális know-how a szolgáltatáshoz? Mint fentebb, annyi megjegyzéssel, hogy szolgáltatás során jellemzően személyhez kötött a know-how, ami további kockázati tényezőt jelenthet.
- Mik az alapanyagok, van-e közöttük valamiféle speciális, nehezen hozzáférhető és/vagy különös kezelést igénylő anyag? Sok iparágban a termékek alapanyaghányada jelentős meghatározó tényező, és mint olyan, az árakat is alapvetően befolyásolja. Ha van olyan, ami szűk keresztmetszet, akkor az nemcsak az árakra lesz hatással, de az ellátás biztonságát is kockáztathatja.
- Van-e a folyamatban olyan pont, amikor harmadik fél bevonása válik szükségessé a kívánt eredmény eléréséhez? Ez mindig egy bizonytalansági tényező.
- Milyen alternatív anyagokkal és / vagy technológiával helyettesíthető az adott termék / szolgáltatás? Ez menekülő útvonalat képezhet, ha az eredeti elképzelés mentén nem jön létre a megállapodás.
- Egyéb fontos műszaki tényezők

Látható, hogy számos műszaki vagy egyéb terület ismerete szükséges. Ha olyan területen és olyan emberekkel tárgyalasz, akik lényegesen többet tudnak nálad az alku tárgyról, akkor hátrányban leszel. Nem fogod tudni eldönteni, hogy reális-e egy felvetés vagy sem. Egy mondatban úgy fogalmazhatunk, hogy ismerd, amiről üzletelsz.

## Csapatmunka

Az előzős fejezet alapján úgy gondolhatnád, hogy tárgyalni csak polihisztorként lehet. Azonban nincs olyan ember, aki teljesen, mélységeiben átlátna minden területet, ami egy vállalkozás vagy nagy cég életében felmerül. Az ilyen helyzetekre is van megoldás, úgy hívják: csapatmunka.

A multinacionális szlengben „projekt team” néven ismert megoldás lényege, hogy egy – egy tárgyalás előkészítésére több, az adott témában érintett szakmai terület illetékesei és képviselői állnak össze, hogy a szükséges tudást biztosítsák. Ezeknek a csapatoknak a menedzselése egy összetett feladat, amelyet úgy neveznek, hogy „Projektmenedzsment” Ennek részletes kitárgyalása egy másik mű témája, most csak a legfőbb pontokat említjük meg.

### Projektvezető.

Minden projekt esetében szükség van egy projektvezetőre. Egy tárgyalás – előkészítési céllal összerakott csapathoz ez az ember célszerűen az lesz, aki a tárgyalásokat is irányítja majd. Az ő taktikájának és munkájának a támogatása a csapat alapvető feladata, ezért az a leghatékonyabb, ha eleve ő tartja kézben az előkészítési fázist is.

### Megfelelő csapat

A tárgyalások előkészítése nem könnyű feladat, és számos alkalommal fordulhat elő, hogy egy-egy információ vagy szükséges technikai tudás feltétlenül kell a sikerhez. Emiatt előzetesen át kell gondolni a tárgyalás témáját, és minden olyan tudásterületet képviseltetni kell, ami feltétlenül szükséges. A kulcsszó itt a „feltétlenül” Sok esetben találkozni azzal a hibával, ami a túlbiztosításból ered, nevesül, hogy minden lényegesnek vagy csak érintettnek gondolt területet bevonnak az előkészítésbe. Ezzel az – a sok résztvevő miatt – elnyúlik, nehézkessé és vontatottá válik. Szükséges megtalálni a szakmai optimumot.

### Világos célok

Az előkészítés tagjainak ismerniük kell, hogy mit és miért csinálnak. Jó esetben a szerepük nem csak a pusztán információ közlés a projektvezető irányába. Mivel elméletileg ők az adott terület elérhető legjobb szakemberei, ezért érdemi javaslatok, a technikai-műszaki területtel összeköthető észrevételek várhatóak tőlük – de csak akkor, ha tisztában vannak azzal, hogy mi is a tárgyalás célja. Ehhez szorosan kapcsolódik, hogy világos felelősségi köröket, egyértelmű feladatokat és határidőket tűzzünk ki.

*Mit jelent ez a gyakorlatban: vásárolni szeretnél egy gépet, ami a termeléshez szükséges. Az eladótól nem csak a gépet, de annak az üzembe helyezését is várod. A vásárlás így kiegészül egy szolgáltatással is. Szükség lesz minimálisan egy, a termelésben jártas szakemberre, aki a géptől elvárt termelési, kapacitási és minőségi paramétereket tudja meghatározni. Emellett szükség lesz arra a tudásra is, hogy a gép telepítése milyen elvárásokat támaszt az infrastruktúra felé, vagyis az elektromos hálózatnak, a sűrített levegő ellátásnak, az alapozásnak és az egyéb paramétereknek is meg kell lenniük. Így a tárgyalást hárman tudjátok előkészíteni, illetve jó esetben a tárgyaló delegáció is háromfős lesz: egy kereskedelmi, egy termelési és egy épületkarbantartási szakember. Kis cégeknél természetesen van úgy, hogy egy-egy ember több területet is ellát.*

### Dokumentáció elkészítése

A csapat egyik fő produktuma az a dokumentum (legyen az bármilyen formátumban és terjedelemben) ami tartalmazza az adott termék vagy szolgáltatás minél pontosabb leírását, specifikációját. Ez egy olyan egyértelmű igényrendszer, amelyet az anyag, termék vagy szolgáltatás ki kell, hogy elégítsen. Célszerű írásos formátumban elkészíteni a későbbi felhasználás és ellenőrizhetőség megkönnyítése miatt.

## Beszerezési potenciál

A kifejezés azt az érdekvényesítő képességet takarja, amivel a két fél közötti üzleti tárgyalások során a vevő alakítani tudja a végső megállapodást. Minél erősebb a beszerzési potenciálja a vevőnek, annál előnyösebb alkupozícióban van a beszállítóval szemben. Tehát a fogalom definíciója szerint:

A vállalat beszállítóival szembeni érdekvényesítő képességét beszerzési potenciálnak nevezzük.

A beszerzési potenciál számos objektív és szubjektív körülmény és feltétel összességéből áll össze, és általában a két szereplő - a vevő és az eladó - viszonyrendszerében értelmezhetjük. Vizsgáljuk meg ezeket az összetevőket részletesebben.

### A piac struktúrája.

Ha egy adott terméket vagy szolgáltatást csak egy, vagy két forrásból tudsz biztosítani, akkor fel kell készülnöd arra, hogy az drága multság lesz, nagyon drága. A klasszikus közgazdaságtan monopol - oligopol - kompetitív piacokról szóló része kökemény valóság az érdekvényesítés szempontjából.

### Az üzlet relatív nagysága.

Egy adott együttműködés volumenének nagyságát mindig az abban résztvevő felek teljes forgalmához kell viszonyítani. Könnyen belátható, hogy egy 20 millió forint árbevétellel járó üzlet egy családi vállalkozásnak hatalmas falat lehet, akár az éves forgalmuknál nagyobb összeget is kitehet, míg egy évi 8-9 milliárd forintos árbevételt produkáló cégnek jóval kevésbé jelentős az adott összeg. Könnyen belátható, hogy minél nagyobb szeletet kínálunk a tortából, annál kívánatosabb lesz velünk az együttműködés. A tulajdonos és/vagy menedzsmenst által szabad szemmel is jól látható pénzüsszegek komoly motivációs tényezők lehetnek egy nagyvállalat esetében is.

### Az üzlettel járó ráfordítások relatív nagysága.

Vagyis mekkora erőfeszítéseket kell az adott beszállítónak tennie ahhoz, hogy belefogjon a szóban forgó folyamatba. Mekkora erőforrásokat kell átcsoportosítani, mekkora beruházások szükségesek, kell-e új beszállítókat, alvállalkozókat keresnie, szükséges-e raktárkészleteket építenie, vagy pedig a jelenlegi kapacitásaival és üzleti modelljével is meg tudja oldani a feladatot? Ha egy adott cég a kapacitásai 70%-át használja ki éppen, akkor sokkal rugalmasabban és kedvezőbb feltételekkel tud belevágni egy újabb 20%-ot jelentő termelésbe, mintha 90%-os kihasználtságon futna, és kapacitásbővítésbe kellene kezdenie az új üzlet érdekében.

*Mit jelent ez a gyakorlatban: van egy géped, ami 10.000 terméket tud legyártani egy nap alatt. Most 7000 darabot gyártasz minden nap. Jön egy leendő vevő, aki napi 2000 darabot venne tőled. Gond nélkül fogod vállalni, hiszen a géped kihasználtsága 70%-ról 90%-ra fog emelkedni. Ha a vevő 3500 darabot szeretne naponta, akkor be kellene ruháznod egy új gépbe, (10 000 kapacitás vs. 10 500 igény) és az összesített kapacitáskihasználtságod 52% lenne. Egészen más a matek.*

### Az üzlet anyagi haszna.

Elégé egyértelmű pont. Ha egy adott tevékenységen nagyobb a haszon, akkor az jóval kívánatosabbá válik, mintha egy bonyolult, nehezen gyártható, de kis marginnal továbbadható tételtől beszélünk.

## **A felek általános piaci helyzete.**

Kedvezőtlen piaci helyzetben lévő cégek alacsonyabb haszonnal kecsegtető üzleteket is bevállalnak. Eleve magas jövedelmezőségű, kedvező helyzetben lévő cégek esetében ez kevésbé valószínű. A piaci helyzet tükrözheti az iparágra jellemző általános képet, ami lehet egy iparágra vagy földrajzi régióra kiterjedő általános gazdasági lassulás. Tipikusan jó lehetőség, ha egy adott szektor fontos piacait esetleg gazdasági embargó sújtja. Ilyen esetekben várhatóan kapacitás-többlet alakul ki a lassú reagálású üzletágakban, ami árcsökkenést eredményezhet. De vonatkozhat ez csak magára a cégre is: Ha tudjuk, hogy egy beszállító épp most szerződött le egy nagy céggel, akkor várhatóan nem lesz számára annyira életbevágó a velünk való megegyezés, mintha az említett nagy cég éppen most ment volna el tőle.

## **A másik fél súlya a teljes portfólióban.**

Ha az egyik fél döntő súlyt képvisel a másik bevételi/kiadási volumenében, akkor az jelentősen erősíti a pozícióit. Beszállítói oldalon a nagy súlyt képviselő vevők igényeinek mindenképpen meg kell felelni, mert az üzletvesztés akár a cég létét is veszélybe sodorhatja. Vevői oldalon a túlzottan nagymértékű támaszkodás egy beszállítóra egyrészt kiszolgáltatott helyzetet teremt, másrészt pedig nagyon megemeli a beszállító esetleges kiváltásának költségeit.

## **Az üzlet és az együttműködés várható időtartama.**

Egy üzleti kapcsolat kiépítése idő- és energiaigényes. Amennyiben a beszállító várakozásai szerint az üzlet hosszú távra köttetik, vagy pedig más üzletek is vannak kilátásban, akkor hajlandóbb lesz komolyabb engedményekre, és az egész csomag csábítóbb lesz a számára. Egyszeri vásárlások esetén az eladó nem feltétlenül kell, hogy rugalmasan viselkedjen, de ha bízik a további üzletekben, akkor sokkal jobb pozíciókból lehet vele tárgyalni.

## **Eladói oldal**

A fentiek alapján minden üzleti kapcsolat fontosságát meg lehet becsülni.

Az eladó oldaláról nézve az üzlet két legfőbb összetevője annak volumene - azaz a minden szempontot figyelembe vevő kalkuláció utáni - lehetséges profit mértéke, illetve az időtáv. Ez alapján négy csoportba oszthatjuk az üzleteket. Egy adott üzlet az életciklusa során a különböző környezeti, üzleti és egyéb változások hatására bármelyik kategóriából átsorolható egy másikba. Tipikus életpálya, hogy jól menő termék az életciklusa végén már csak „Púp” lesz a beszállító hátán, és végül, amikor pótalkatrész státuszba kerül, akkor csak időnként jelentkezik, mint „Probléma”.

### **Probléma**

Azokat az üzleteket, amik kis haszonnal járnak, viszont nem tartanak túl sokáig, „Problémának” tekinthetjük. A kis időtáv miatt megoldható az ellátás, de hosszabb távon már nem biztos, hogy hajlandó a beszállító az együttműködésre.

### **Púp**

Ha a kis haszonnal járó üzlet ráadásul hosszú időn keresztül is megvan, akkor az „Púp a beszállító hátán”. Az ilyen jellegű üzleti kapcsolattól az eladó oldalon lévő cég mindenképpen szabadulni fog, hacsak más tényező nem billenti át a mérleget egy másik kategóriába.

### **Aranyrög**

Az egyszeri, de jó üzlet az „Aranyrög” Az eladói oldal rugalmasan és készségesen fogja teljesíteni a megbízást, hiszen egy komoly lehetőségről van szó. Mivel egyszeri, ezért a komolyabb beruházások lehetősége limitált. Tipikusan a szolgáltatási projekt – munkák ilyenek. Ezek az üzletek, amennyiben mindkét fél megelégedésére szolgálnak, kiváló alapot tudnak nyújtani a későbbi együttműködésekhez.



## Nagy Üzlet

A „Nagy üzlet” az, amire minden cég vágyik. Jól jövedelmező, hosszú időtávú kapcsolat. A beszállítók mindent meg fognak tenni annak érdekében, hogy megtartsák az ilyen típusú üzleteket. EAz ilyen üzletek a vevői oldal számára alkalmat adhatnak arra, hogy a „Probléma” vagy „Púp” kategóriás igényeiket is ezekkel a partnerekkel oldják meg. Hiszen, ahogy arról már szó volt, az együttműködések jövedelmezőségét mindig a két cég teljes viszonylatában kell nézni.

Magas volumenű, jelentős üzlet	Aranyrög	A nagy üzlet
Alacsony volumenű, nem túl jelentős üzlet	Probléma	Púp a hátán
	Rövid ideig tartó vagy egyszeri teljesítés	Hosszú ideig tartó vagy folyamatos teljesítés

Az eladó szemszögéből nézve

## Vevői oldal

Vevői oldalról hasonlóképpen négy kategóriára bonthatjuk az üzletek megvalósíthatóságát. Itt az időtáv mellett a másik szempont a beszerezhetőség, azaz, hogy monopol, oligopol vagy kompetitív a piac, ahonnan az adott terméket/szolgáltatást meg kell vásárolnunk. Az, hogy egy piac mennyire kompetitív, vevői szempontból relatív.

Kompetitív a piac egy konkrét üzlet szempontjából, ha az üzlet minden paraméterét figyelembe véve számos beszállító számára vonzó a lehetőség. Ebből fakadóan van olyan, hogy egy alapvetően kompetitív, sokszereplős piacon egy-egy tételünk beszerzése oligopol, vagy monopoljellegűvé válik, különösen akkor, ha az alacsony darabszám és a magas beruházási igény a lehetséges pályázók nagy részét kizárja.

*Mit jelent ez a gyakorlatban: egy csavarnál egyszerűbb termék nem sok van. De amint ez a csavar speciális méretben és / vagy bevonattal készül (amire a műszak-technológiai ismeretek összegyűjtése során derül fény) a piac azonnal durván leszűkül, és oligopol jellemzőket vesz fel.*

## Király

A legegyszerűbb a „Király” kategóriás üzlet, vagyis minden gond nélkül beszerezhető egy tétel vagy szolgáltatás, ha a piac, ahonnan vásárolni kívánunk versengő, azaz számos konkurens közül választhatunk, és hosszú távú üzletről van szó, és nincs a folyamatban kapacitást és / vagy rendelkezésre állást gátló hiány.

Ezek az üzletek az eladók számára általában a „Nagy üzlet” kategóriába tartoznak. Ha ilyen termékre és/vagy szolgáltatásra keresünk beszállítót, remek alkalom nyílik számunkra, hogy összekössük egy kevésbé vonzó beszerzéssel. Így a teljes csomag beszerzési potenciálja emelkedik, és képesek leszünk megoldani a nem kívánatos üzleteket is.

## Haslövés

Ha az üzlet hosszú távú, de nem vonzó, és ezért kevés szállítót tudunk versenyeztetni, akkor „Haslövés”-nek érezzük a beszerzést. Az ilyen üzletekre nagyon nehéz partnert találni. Meg kell oldani, hogy kívánatosabbá tegyük a beszerzést, ezért érdemes összevonnunk egy „Király” kategóriás termékkel, vagy találni egy olyan beszállítót, akinek még ez – a piac többi szereplője által nem kívánatosnak tartott üzlet – is vonzó. Más kérdés, hogy mennyire kockázatos egy ilyen beszállító. Netán olyan műszaki megoldást kell találni, amivel a termék gyártása vagy a szolgáltatás egyszerűbbé válik, hogy ezáltal is vonzóbb legyen a beszállítók számára.



## Fejlövés

Egy fokkal jobb helyzetben vagyunk, ha a kedvezőtlen beszerzés egyszeri, vagy rövid időtartamra szól. Ezt "Fejlövésnek" hívhatjuk. A már említett összevonások egy jobb üzlettel itt is érvényesek, mint megoldás, vagy a műszaki - technológiai alternatívák keresése is segíthet. Ha egyikre sincs mód, akkor készülünk fel arra, hogy nagyon sokba fog kerülni a tranzakció.

## Shopping

"Shopping"-ról akkor beszélhetünk, ha egy könnyen beszerezhető tételt akarunk megvásárolni, de csak néhány alkalommal van szükségünk a dologra. Ilyenkor nincs más tennivalónk, mint megversenyeztetni a beszállítókat, kiválasztani a legjobb ajánlatot, és nyélbe ütni az üzletet.

Kompetitív, sokszereplős piac	Shopping	Király
Oligopol/monopol piac	Fejlövés	Haslövés
	Rövid ideig tartó vagy egyszeri teljesítés	Hosszú ideig tartó vagy folyamatos teljesítés

### A vevő szemszögéből nézve

Az eléggé magától értetődik, hogy az árak emelésével minden üzlet vonzereje emelkedik, hiszen nő a gazdaságosság. Ez azonban a vevő számára nehéz helyzetet tud teremteni, hiszen az alapanyagok illetve szolgáltatások árának növelése egyenes módon hat a profitra.

Természetesen minden üzlet egyedi, vagy legalábbis hordoz olyan plusz szempontokat, amiket mindenképpen figyelembe kell venni. Ezzel együtt a fenti csoportosítás hasznos segítség lehet abban, hogy előre tervezhessük a tendere eredményével, és kiválaszthassa a megfelelő beszerzési stratégiát. A beszerzési potenciál emelésének számos módszere van és a fenti összetevő-archetipusokat használva egy tender esetén jól meg tudjuk tervezni, hogy mely pontokon tudunk tenni azért, hogy előnyösebb megállapodásokat köthessünk. A fenti fontossági modellt akár egy konkrét üzletre is alkalmazhatjuk, vagy ha a beszállítói bázisunk egy-egy tagjával folytatott komplett viszonyt értelmezzük ezen keresztül, akkor jó képet kapunk a bázisunk állapotáról, és az egyes kulcs-partnerek helyzetéről.

A fentiekből jól látszik, hogy a különböző szempontokat mérlegelve jól be lehet határolni, hogy amikor leülünk a tárgyalóasztalhoz, akkor melyik félnek lesz nagyobb érdeke a megegyezés. Ez fogja kijelölni azt a határt, amiken belül lehet mozogni. Természetesen üzlete válogatja, hogy milyen mélységekbe szükséges belemenni egy – egy tárgyalás előtt, illetve jópár dolog evidenciává fog válni. Azaz, ha autóiparban tevékenykedsz, akkor nem kell külön piacelemzést végezni ahhoz, hogy az ISO tanúsítványt a „KO – kritériumok” közé sorold, vagy szoftverfejlesztőként gazdasági – politikai elemzéseket végezned azért, hogy a java-fejlesztők létszámát a szűk keresztmetszetek közé sorold.

Ettől függetlenül minden tárgyalás előtt –ha máshogy nem, hát futólag – át kell menni a fenti pontokon, hiszen a felkészületlenségen nagyon komoly összegek úszhatnak el.

## Minimumcélok meghatározása

Az erőviszonyok meghatározása után szükséges kijelölni a célokat, amiket az adott tárgyaláson el akarsz érni. Sok esetben többfordulós tárgyalások és hosszas alkudozás várható, így lehet, hogy a folyamat végső céljait több lépésre kell lebontani. Nagyon fontos, hogy reális célokat tűzzél ki.

A piaci környezet ismerete és a technológiai tudás segít abban, hogy el tudd választani egymástól a reális várakozásokat az álmodozástól. Amikor egy termék alapanyag – hányada több, mint 70%, és tudod, hogy az a bizonyos anyag ára meredeken emelkedik, akkor nem reális elvárás, hogy a tárgyalás eredménye árcsökkenés legyen, hacsak nem tudsz mellérakni valamely olyan tényezőt, ami jelentősen átbillenti a profitabilitását a két cég kapcsolatának.

*Egy szó a tárgyalási stílusokról: Noha ennek az írásnak nem célja a tárgyalások taktikájának (win-win, domináló stb) elemzése, de fontos tudni, hogy az erőviszonyok alapvetően befolyásolják az alkalmazható tárgyalástechnikai elemeket. Amikor egy üzlet számodra eladóként a „Nagy Üzlet” de a vevőd számára te az  $n+1$ -ik jelentkező vagy, akkor teljesen más lehetőségeid vannak, mintha egy oligopol piac erős játékosaként téled akar vásárolni egy kisvállalkozás, és az üzlet forgalma az éves számok 0,3%-a körül mozog. Míg az első esetben minden lehetőséget megragadsz a megállapodás megkötéséért, addig a második esetben emailon elküldöd az aktuális árlistát. Nem vagyok híve annak, hogy csak a win-win szituáció az elfogadható. Az kizárólag nagyjából egyenlő partnerek között működik. Egy gigantikus OEM mindig is lenyomta a kis cégeket, és mindig is le fogja nyomni őket. Az a fontos, hogy legyél tisztában az erőviszonyokkal!*

Egy tárgyalás esetében mindig vannak úgynevezett „KO – kritériumok” Ezek azok a minimális jellemzői egy üzletnek, amelyek nem teljesülése esetén akkor sincs üzlet, ha amúgy minden másban meg tudnak állapodni a felek. Ezek a KO-kritériumok jellemzően a Mit?; Mennyit? Mikorra?; Mennyiért? kérdésre adott válaszok.

### Műszaki minimum

Az a specifikáció, aminek teljesülnie kell a termék esetében. (lásd: Csapatmunka) Ezek olyan műszaki – minőségi feltételek, amelyek nem teljesülése esetén az adott termék vagy szolgáltatás nem tölti be azt a funkciót, amire szánánk. Ez lehetőleg részletesen és írásban álljon rendelkezésre, hogy egyértelmű, és a későbbiekben is visszakereshető legyen. Amennyiben az adott tárgyaláson kiderül, hogy a szóban forgó termék/szolgáltatás nem teljesíti az adott műszaki minimumot (és kizárható, hogy túlzottan szigorú feltételek lettek meghatározva) akkor abból az ajánlatból nem lesz üzlet.

### Mennyiségi minimum

Hiába olcsó és jó a termék, ha nem áll belőle rendelkezésre elegendő mennyiség. Ez jellemzően kapacitás kérdése. Egyszeri rendelések és igények esetében részleges teljesítés is szóba jöhet, de gyártói környezetben és főként hosszú távú ellátás biztosításának szükségessége esetén fontos, hogy az eladó ki tudja szolgálni a vevő mennyiségi igényeit.

*Elméletet kedvelőknek: Ezt a mennyiségi optimumot a közgazdaságtan a határhaszon alapján kalkulálja. A határhaszon megmutatja, hogyan változik egy fogyasztó összhaszna egy adott jószágból, ha egy egységgel növeli a fogyasztását. Gossen I. törvénye (csökkenő határhaszon elve) szerint előfordulhat, hogy egy  $n$ -edik egység már csökkenti az összhasznot. Termelővállalat esetében ez konkrétan azt jelenti, hogy ha neki 100 darab alapanyagra van szüksége, akkor a 101. darab már felesleges kiadá, és ennek a költségei a teljes üzlet hasznát fogják csökkenteni a vevő szempontjából. A határhaszon jele MU (marginal utility), a teljes, vagy összhaszon jele pedig TU (total utility).*

Minden termékbeszerzésnek van egy optimuma, ami a vevő szempontrendszerén alapul. Eladói oldalról a szabad kapacitások és a kapacitás bővítésének költsége az, ami felfelé határt szab a mennyiségeknek, míg lefelé a technológiai minimum jelenthet akadályt.

*Mit jelent ez a gyakorlatban: egy acélmű esetében a technológiából fakadóan lehetnek akár 50-80 tonnás minimális gyártási mennyiségek, hiszen ennyi vasat olvasztanak egyszerre. Ebből következik, hogy az ilyen technológiával rendelkező cég nem fog tudni gazdaságosan kiszolgálni egy speciális anyagösszetételre vonatkozó rendelést, aminek a mennyisége csekély, például 5 tonna.*

### **Időkorlátok**

A mennyiségek mellett kulcsfontosságú, hogy az adott termék vagy szolgáltatás időben rendelkezésre álljon. Az idő szűk keresztmetszet, és az, hogy az adott dolog rendelkezésre álljon a szükséges időben, életbevágóan fontos lehet. A késésnek jellemzően nagyon komoly anyagi következményei lehetnek, a kötbértől az üzletvesztésig bezárólag. Tehát ha a vevőnek harminc nap múlva van szüksége az adott alapanyagra, de az eladónak két hónap kell a gyártáshoz, akkor ott nem lesz megállapodás. Felelősen gondolkozva az eladók sem vállalnak be olyat, amit nem tudnak teljesíteni, de a gyakorlat azt mutatja, hogy ez a pont inkább a vevők számára hangsúlyosabb.

### **Költség**

Az egy adott termékre fordítható maximális összeg vagy minimális eladási ár komoly számítások eredménye. Minden esetben célszerű a TCO – val számolni (Total Cost of Ownership □ a birtoklás teljes költsége) hiszen az árcédula számos bújtatott elemet nem tartalmaz. Ilyen bújtatott elemek lehetnek az alábbiak:

- fuvar költségek
- valutaváltás kockázatai
- MOQ
- egyéb

Ha egy adott cégnek nem rentábilis az üzlet, akkor ott nem lesz megegyezés.

### **Egyéb kritériumok**

Főként a nagyobb cégek esetében határoznak meg olyan szempontokat, amik még KO – kritériumként szerepelnek egy üzletkötés előtt. Ezek nagy része a fenti kérdésekre adott megnyugtató válaszok biztosítását szolgálják, csak formalizált, kötött formában. Ilyen például az ISO minősítés megléte, ami elméletileg egyfajta szervezeti szint meglétét garantálja egy adott cégnél. Másik szempont lehet a különféle törvényi szabályozásoknak való megfelelés. Emiatt előfordulhat, hogy egy adott céggel azért nem lehet üzletet kötni, mert embargó sújtotta országban található, vagy üzlettel ilyen országokból származó cégekkel.

A fenti kérdésekre adott válaszok adják meg azt a minimumot, ami alapján meghatározhatjuk, hogy mik a céljaink egy adott tárgyalás során. A korábbi fejezetekben tárgyaltak alapján pedig meg tudjuk határozni, hogy a felek közül ki milyen pozíciót foglal el, kinek milyen érdekérvényesítő képessége van.

Ha elvégzed ezt a házi feladatot a tárgyalásokra való felkészülések során, akkor képes leszel megalapozottan kialakítani a tárgyalási stratégiádat. Meg fogod tudni határozni, hogy mi a mozgástered, mik azok a reális, elérhető eredmények amiket elvárhatsz a folyamat során. Ezeket a terveket – mint sok minden mást is az üzletben – érdemes rugalmasan kezelni. Könnyen előfordulhat, hogy a tárgyalási folyamat során olyan új információk kerülnek a birtokodba, amik indokolják az újratervezést. Viszont a körülményekre csak akkor fogsz tudni reagálni, ha tisztában vagy a helyzet részleteivel is, mert ez szükséges a megalapozott döntések meghozatalához.