

## NYILATKOZAT

Alulírott .....Deme Boglárka Ilona..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020 év, december hónap, 05. nap



s.k.

hallgató aláírása

# **SZAKDOLGOZAT**

**Deme Boglárka Ilona  
2020**

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
KÜLKERESKEDELMI KAR  
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS SZAK  
nappali tagozat  
nemzetközi üzletfejlesztés specializáció

MEGGYŐZÉSI STRATÉGIA TÁRGYALÁSI KERETEK KÖZÖTT

Belső konzulens: Dr. Zelena András

Készítette: Deme Boglárka Ilona

Budapest, 2020

## TARTALOMJEGYZÉK

MEGGYŐZÉSI STRATÉGIA TÁRGYALÁSI KERETEK KÖZÖTT .....	2
1. BEVEZETÉS .....	5
2. A HITELESSÉGFÓKUSZ ALAKULÁSA .....	7
2.1. A hitelességfókusz elméleti háttere .....	7
2.2. A hitelességfókusz történelmi lekövetése.....	8
3. A MEGGYŐZÉS .....	10
3.1. A meggyőzés elméleti háttere .....	10
3.1.2. Meggyőzési hatások modelljei .....	11
3.2. A meggyőzésre alkalmas nonverbális gyakorlati módszerek.....	13
3.2.1.Bevezetés .....	13
3.2.2. Közönségtudat.....	13
3.2.2. Kultúraközi differenciák .....	14
3.2.3. Társasági zónák.....	17
3.2.4. Tenyérgesztusok .....	18
3.2.5. A kommunikációt kísérő más gesztusok.....	21
3.2.6. A szem, mint kommunikátor.....	22
3.2.7. Teststilizáció és proximális tükörjelenség .....	23
3.2.8. Az iroda elrendezése .....	24
3.3. Az önmarketing stratégiája.....	25
3.4. Az interperszonális helyzet jellemzőinek hatása a meggyőzésre .....	26
3.5. Asszertivitás.....	28
4. A MEGGYŐZÉSI STRATÉGIA TESZTELÉSE EGY MAGYAR KKV SEGÍTSÉGÉVEL .....	30
4.1. Külső környezetelemzés: A KKV-k pályázati lehetőségei Magyarországon.....	30
4.1.1. Bevezetés .....	30

4.1.2. Jogalap .....	31
4.1.3. Hazai szabályozás .....	32
4.1.4. Célkitűzések .....	33
4.1.5. Eredmények .....	33
4.1.5.1. Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag (SBA) .....	33
4.1.5.2. Uniós hálózatok és kutatások .....	35
4.1.5.3. A vállalkozások versenyképességét és a kis- és középvállalkozásokat segítő program (COSME) .....	36
4.1.6. Pályázatok .....	36
4.1.6.1. KKV START INNOVÁCIÓ – 2020-1.1.1 .....	37
4.1.6.2. VEKOP-1.2.6-20 .....	38
4.1.6.3. Magyar Multi Program II. ....	38
4.2. Az általam választott KKV bemutatása .....	38
4.3 Kísérleti folyamat .....	40
4.3.1 A folyamat ismertetése .....	40
4.3.2 Eredmények .....	43
5. DISZKUSSZIÓ .....	43

## **ÁBRAJEGYZÉK**

1. ábra: Panaszkezelés .....	26
------------------------------	----

## **TÁBLAJEGYZÉK**

1. táblázat: Zónák és távolságok .....	17
--	----

## 1. BEVEZETÉS

A kommunikáció, így a tárgyalások is verbális és nonverbális elemekből épülnek fel, és ezek segítségével zajlanak le. A verbális kommunikáció információ közlésére szolgál, míg a nonverbális jelekből a tárgyaló partnerünk témához való hozzáállására, hozzánk fűződő érzelmeire tudunk következtetni. A nonverbális kommunikáció fontosságáról eltérő szakvéleményeket olvashatunk. Ebből néhány megközelítés szerint a nonverbális kommunikáció csupán 7%-át teszi ki a teljes kommunikációnak (Pease, (2000) Mehrabin kutatását idézi), míg más elemzések ezt az arányt 35-65 százalékos mértékűre értékelik (szintén a verbális kommunikáció javára), és elemzik (itt Birdwhistelt idézi Pease). Minden esetben azonban megállapíthatjuk, hogy a nonverbális kommunikáció fontos szerepet tölt be a személyközi kommunikációban. Kis gyakorlással és a jelek felismerésével pedig akár változtatni is tudunk tárgyalópartnerünk hozzáállásán. Ezt a készséget akár odáig is fejleszthetjük a kellő ismeretekkel, hogy valakinek pusztán a gesztusait figyelve felismerjük az anyanyelvét.

Egy tárgyalási helyzetben a tárgyaló fél természetesen a saját maga számára legelőnyösebb végkimenetelt szeretné magának kialakítani. Ehhez pedig elengedhetetlen a nonverbális jelek helyes használata a szavakkal való érvelés mellett, mivel mint ahogy már említettem, a kommunikáció nagyobb részét ezek a jelek teszik ki. Pozitív benyomást egyértelműen tehetünk már csupán testi gesztusainkkal is, de ez ugyanúgy visszajára is fordulhat, ha valaki tudatlanul, csak ösztönösen cselekszik. A nonverbális kommunikáció lényege, hogy a felek saját maguk által formált és kialakított jelrendszer segítségével ismertetik a belső érzéseiket, bennük zajló eseményeket, és ezzel a saját világnézetüket is kivetítik a környezetük számára. Minden ember saját jelrendszerrel rendelkezik, amit időről időre formál az adott kultúra, valamint a közvetlen közeg. Ezek együttes hatása teszi ki a kontextust, az értelmezés háttérét, és két fél így hoz létre egy közös kódrendszert, ami miatt rögtön tudnak egymásra reagálni (McGuire, 2001). Egyszerűen megfogalmazhatjuk a nonverbális kommunikáció fogalmát úgy is, miszerint a nonverbális kommunikáció a verbális kommunikációval párhuzamosan történő analóg kódok együttese. A közlés és az érzékelés egyaránt nem mindig tudatos. A szakdolgozatomban azonban felállítok egy stratégiát minek következtében mind a közlés, mind az értelmezés is tudatos lesz. A versenypiaci modell környezetben alapul: jellemző a versenyanalízis, piaci részesedés vizsgálata, kockázatelemzés, valamint az eredmények összekötése a vásárlói viselkedéskutatással. Egyértelműen látszik a probléma: nem lehet a tárgyalópartnerünk fejébe

látni teljeskörűen. Hipotézisem azonban, hogy gyakorlással, és a jelek felismerésével befolyásolni tudjuk egy tárgyalás végkimenetelét. Ezért céлом ennek a szférának a kutatása. Szaktudományokban is aktívan jelenlévő téma, mind a közgazdaságtan, pszichológia, a kommunikáció területe, és a szociológia is kutatja ennek a multidiszciplináris elméletnek mértékeit és működési elvét (Aczél-Bencze, 2007).

Mindennapjaink részét képezi a folytonos információcsere, információkat adunk, kapunk, továbbítunk. Az információcsatornák mennyisége megszámlálhatatlanul sok. A marketingkampányok olyan széles körben terjedtek el, és sokrétűen beágyazták magukat a mindennapjainkba, hogy úgy érezheti a fogyasztó, mindenhol át akarják verni. Egyfelől az online környezet egészen más bánásmódot követel meg a cégektől (Gyulavári, 2010). Sok cég a kezdetleges tőkemegtakarítás miatt, eleinte csak online hirdetőfelületet enged meg magának. Van egyfajta piaci nyomás is, ami megköveteli a cégektől az online jelenlétet. Az online tér egy folyton változó, bizonytalan terület, ezért a vállalatoknak is időbe telik, mire megfelelő biztonsággal tudják kezelni saját és/ vagy vevőik adatait. Másfelől az internet még a fiatalabb társadalmi réteget is könnyen meg tudja téveszteni, hiába áll ott egy tökéletességet állító reklámszöveg mellett, hogy „Ad” vagy „Hirdetés”. A fogyasztó számára ezért fontossá vált, hogy a kapott információ hiteles és megbízható legyen. A hitelességet egy szakmailag hozzáértő személy adja, aki felelősséget vállal állításáért, és felhatalmazza az információ befogadóját annak felhasználására. A megbízhatóságot az információ minősége adja, biztos háttér áll mögötte. Ezek hiányában az információ hitelessége megszűnhet (Prusinszki, 2017). Jól célzott befektetésekkel, legyen az online hirdetés, vagy akár influencerek alkalmazása, bárki jó minőségűnek tüntetheti fel a termékét (akkor is, ha az egyébként nem az).

A reklámok kreativitása mára inkább a háttérbe szorult, és az ismert emberek kerültek előtérbe. Hiszen sokan szeretik, követik mindennapjaikat, szimpatizálnak velük, és ami a legfontosabb; hisznek nekik. Ezért, ha ők azt mondják egy termékre, hogy jó, akkor azt a követőik nagy valószínűséggel el is hiszik nekik, és ők is használni szeretnék. De az ember nem buta, fejlődik, akkor is, ha maga kárán tanul. A fogyasztói társadalom mögélátott a trükknek, és leálltak a vakon követéssel. Ahelyett, hogy ismert emberekre/reklámokra hallgatnának, inkább a ténylegesen megbízható forrást keresik, garanciát szeretnének a pénzük helyes befektetésének érdekében. A reklám és marketing eszközkészlete ezért eltolódott az interperszonális kapcsolatok fontossága felé. Mivel a személyes kapcsolatok ennyire felértékelődtek, ezért úgy gondolom, bárki, akinek a munkájához hozzátartozik az interperszonális kontakt, tudatában kell legyen szavai és tettei helyes irányításával. A

tárgyalástechnika helyes alkalmazása sok tárgyalási helyzetben lehet egy szakember segítségére, billentheti a saját oldalára a tárgyalás végkimenetelét (Árvay, 2003).

## **2. A HITELESSÉGFÓKUSZ ALAKULÁSA**

### **2.1. A hitelességfókusz elméleti háttere**

A meggyőzési stratégia felállításakor egyértelműen figyelembe kell venni a külső tényezők befolyásoló hatásait is. Meggyőzési stratégiánk sikerességének érdekében fontos szerepet játszik, hogy hitelesek legyünk, ne erőltetés érzését váltsuk ki a tárgyalópartnerünkől, hanem a cél, hogy megbízható partnerre találjon bennünk (Németh, 2009). Kulcsfontosságú a bizalom kérdése egy együttműködés során. Erre önmarketingként is tekinthetünk, a későbbiekben erre is kitérek. Az idő múlásával a marketing hitelességfókusza az emberekben más-más irányokba tolódott. A legutóbbi ilyen időszakban ivódott be a fogyasztók tudatába az influencer kifejezés (Szilágyi-Péter, 2018). Ő egy ismert személy, véleményvezér, akinek az életét, szakmai tevékenységét, munkásságát tömegek kísérik figyelemmel, többen rajonganak is érte, akár ismeretlenül is. A termékeket forgalmazó cégek emiatt őket bízták meg bizonyos cikkek hirdetésével, célközönségtől függően. 2017 és 2019 között Magyarországon a celeb világ rengeteg ismert embere influencer lett. Ez azonban hitelét veszítette, amikor idővel és tapasztalattal a fogyasztó rájött, hogy attól, mert az influencer jónak állítja be a terméket, az nem ad garanciát arra, hogy valóban az lesz, hiszen ő lehet csupán azért vélekedik a közösségi médiában pozitívan az adott termékről, mert megfizetik érte. Egy hivatássá nőtte ki magát az influencerkedés, és a lehetőséggel sok véleményvezért élni kezdett, de nem válogatták meg a termékek valódi hatása szerint a felkéréseket, ezért a fogyasztói ráhatásuk csökkent a negatív tapasztalatok gyarapodásával párhuzamosan.

A reklámokon keresztül fogom bemutatni ennek a hitelességfókusznak az alakulását. A reklámok már alapvető részét teszik ki a mindennapjainknak, elmondható, hogy az ember bármerre jár, biztosan fog reklámmal találkozni, akarva, akaratlanul is. Ez részben a technológiának köszönhető, annak fejlődésével együtt párhuzamosan tölt be egyre nagyobb részt az életünkben. Televízió, okostelefonon keresztül is találkozunk reklámokkal. Ha munkába megyünk, az utcán egymást kísérik a plakátok különböző reklámokkal. De nem is kell messzire menni, mindenki otthonában biztosan van egy tárgy, legyen az egy toll, vagy egy kulacs, amit promóciós ajándékként kapott, akár valamilyen promóciós rendezvényen (Gripsrud, 2007).



## 2.2. A hitelességfókusz történelmi lekövetése

Ebben a fejezetben a fogyasztói hitelességfókusz alakulását fogom elemezni a történelem során, kiegészülve azzal, hogy milyen hatások miatt lett a társadalom bizalmatlan egy-egy marketing módszerrel kapcsolatban. Ennek a területnek a kutatása azért fontos, hogy tudjuk milyen módszerekkel tudunk bizalmat kiépíteni partnerünkben, mitől leszünk hitelesek a szemében. A reklám eleinte egy nemtudatos tevékenység volt, az idő előrehaladtával viszont a modern ember elkezdte kihasználni a reklám nyújtotta lehetőségeket, és azóta is folyamatosan és fokozatosan csiszolja módszereit. A Kr.e. IV-III. századból bortartó edények maradtak fenn, melyeken már aktív reklámok találhatók, de többnyire informáló céllal. Fel volt tüntetve a bor évjárata, származási helye, akár a készítő neve is, legtöbbször bevésített formában. A mai címkékhez hasonlóan ez is azt a célt szolgálta, hogy a borok kedvelői megnevezhessék az általuk kedvelt bort és így szóbeszéd útján reklámozhatták a terméket, illetve újra abból vásárolhattak. Érdekes, hogy a történelem, hogyan ismétli önmagát, hiszen, ha belegondolunk, ma is a szóbeszéd hitelességére adunk legjobban, főként, ha attól halljuk, akiben bízunk, meggyőződve róla, hogy ő nem verne át minket. Ezért az egyik legfontosabb tényező egy cég image-ének felépítésekor a jó hírnév, ami legtöbbször pozitív tapasztalat formájában tud nyomot hagyni. Reklámot utcai plakátként a mai tudomány álláspontja szerint először az ókori rómaiaknál lehetett látni. Mivel akkoriban ez az újdonság varázsával hatott, elterelte a figyelmüket annak valótlanúságot állításairól, így sikeresnek volt mondható. A BTL, azaz „below the line” eszközöknek már az ókori Egyiptomban is fontos szerepet tulajdonítottak. Ez nem volt más, mint az eladók személyes meggyőző képessége. A vásárokon, piacokon mindenki kampányolhatott a terméke mellett, hogy felhívják a vásárlók figyelmét, ez akkoriban csupán annyit jelentett, hogy hangosan kiabáltak. Erre rajzok és felvésetek utalnak (M. Laura, 2016a).

A reklám történelmében egy meghatározó pont volt a nyomtatás, és annak elterjedése. Gutenberg neve így a marketing könyvekbe is beleivódott. Az évszám 1483. A kezdetleges reklámok már széles körben elterjedtek, a nyomtatás segítségével ugyanaz a szöveg sokakat ért el egyszerre. Azonban erre a korszakra még mindig jellemző volt a népesség magas arányú írástudatlansága. Ez okból még mindig a szóbeli reklámot részesítették előnyben. Az első szórólapot és sajtóhirdetést az angolok készítették a XV. és a XVII. században. A franciáknál szintén a XVII. században megjelent az első sikeresen működő hirdetési újság. Ennek az elődje egy 1763-as csak hirdetéseket tartalmazó napilap volt, ami azonban nagyon hamar elvesztette népszerűségét. De ezeknek az innovációknak ellenére sem volt még elmondható, hogy jelen

volt, létezett a reklámpia vagy akár a reklámszerkesztés. Az újságokat a vállalkozók irányították, a hirdetésekben csupán a száraz információk szerepeltek, ezeket így készítették megbízásra. Nem próbáltak az emberekre emocionálisan hatni, pedig ma már ez a szempont prioritást élvez a reklámok készítésekor (Márkus et al., (2014) 2-4.o.).

Az ipari forradalom és a tömeggyártás már megkövetelte, hogy közvetlen kapcsolat legyen kiépítve a vásárlókkal, a profit érdekében, ha népszerűsíteni akarták a termékeiket. Ettől a korszaktól beszélhetünk valós reklámokról, a megírt szövegekbe már jóval több energiát és kreativitást fektettek a szerkesztők. Innentől a marketing egy folyamatosan fejlődő folyamat volt. Thomas J. Barratt-et (1841-1914) emlegetik a márka-reklám atyjaként. A Pears szappan sikere köthető a nevéhez (M. Laura, 2016b). Egyszerű, de hatékony marketing stratégiája volt. Célközönségként a felsőbb társadalmi osztályokat jelölték meg, ezért a szappant luxustermékként kellett reklámozni. A módszer abban rejlett, hogy az akkoriban divatos festmények szerzői jogát Barratt megvásárolta, majd rájuk komponáltatta a szappant vagy a márkafeliratot. A festmények máig arisztokrata ereklyéknek számítanak, így Barratt közvetlen kapcsolatot teremtett a tehetősebb osztállyal, akik ennek hatására jobban magukhoz közelinek érezték a terméket.

Reklámügynökségről először a XIX. század közepén beszélhetünk. Egy egyszemélyes projektként kezdődött reklámfelület vásárlással, majd annak nyereséges eladásával. A század későbbi felében pedig rohamosan fejlődésnek indult a reklámügynökségi tevékenység. Az első ügynökségen belüli szakmabelinek Charles Austin Bates-et tekintik. Ugyan nem tanult szakma volt, de pénzt lehetett vele keresni. Calkins és Holden néven alapították az első mai nézetekkel is elfogadott reklámügynökséget 1890-ben. Az első PR ügynökség pedig a Parker&Lee volt, 1905-ben alapították (Balogh, 2016). A gazdaság fejlődése motiválta a marketing területi fejlesztéseket is, így a XX. századra már modern újsághirdetések jelentek meg, és a plakátművészet fénykorát élte. Eleinte visszafogott plakátok voltak az utcákon, majd a század végére már híres művészeket kértek fel a plakátok tervezésére. Így jött létre a reklám, mint esztétikai ráhatás, aminek célja az emberek figyelmének felkeltése volt. Azért, hogy egy plakát ne csak egy legyen a sok közül, hiszen addigra ez lett a legelterjedtebb reklámozási mód, így idővel az emberek figyelme már nem akadt meg minden plakáton, csupán azokon, ami tényleg magával ragadta őket. Az első igazi televíziós reklám egy fogkrém reklám volt Amerikában 1955-ben, a Gibbs fogkrém reklámja. Az újságokban máig találhatunk reklámokat, de egyre inkább ezeknek az elavulásával, a modernizációval párhuzamosan, inkább az internet adta lehetőségeket használják ki a marketingesek. A reklámajándékok hatása marketing szempontból konstans prioritást élvez, a használati tárgyainkról a tudatunkba ivódik a

márkanév. A reklámozási módszerek közül az újdonság mindig a felkapott, és a hitelességét kevésszer kérdőjelezi meg, mert jobban érdekli a közönséget az egyediség, az, hogy ez valami más. Egy módszer mindig úgy ment ki a divatból, hogy azt túlhasználták, egy sémára gyártották a reklámokat, így egyik sem tűnt ki, egyik sem volt egyedi, és a sok közül már csak az maradt hiteles amelyikkel pozitív tapasztalatokat szerzett a fogyasztó. Ebben a széleskörű reklámhalmazban pedig muszáj valahogy szűrni, hogy mit érdemes kipróbálni. Ilyenkor támaszkodunk megbízható véleményekre, pozitív tapasztalatokkal rendelkező háttérre.

A minőségi szolgáltatás és az ár-érték arány, amit egy magyar fogyasztó a legtöbbször figyelembe vesz (MTI, 2011). Ezért a meggyőzési stratégia részeként ezt a két szempontot mindenképp szem előtt kell tartani. Majd a célcsoport alapján az egyiket előrébb helyezni, hiszen minőségi szolgáltatást legtöbbször minőségi alapanyagokból lehet létrehozni, nyújtani, ami pedig magasabb árral rendelkezik.

### **3. A MEGGYŐZÉS**

#### **3.1. A meggyőzés elméleti háttere**

A meggyőzési ráhatás egyértelműen a stratégiánk része, a ráhatás tárgyalási célunk erősítése a tárgyalópartnerünkben tudat alatt. A ráhatást több szempontból is megközelíthetjük. A problémacentrikus megközelítés a kommunikációs folyamatból, illetve annak participációs modelljéből indul ki. Eszerint egy adott egyén vagy rendszer valamilyen problémával küzd, és annak megoldásán dolgozik. Ennek egyik jellemző példája a McDonald's egyik kampánya. A köztudatban elterjedt, hogy nem tudja a fogyasztó, mit eszik meg pontosan, azzal, hogy burgert rendel a gyorsétteremben, a darált hús összetétele némi kérdést vetett fel a vásárlókban. Ennek megoldására a szervezet a legegyszerűbb só- és borstartót helyezte el a plakátjain a hús mellett, ezzel arra utalva, hogy a marhahúshoz a húspogácsában csupán csak sót és borsot adnak. A probléma, ami megoldásra szorult, az a bizalomhiány volt, ezért a reklám arra irányult, hogy a fogyasztóban növeljék a bizalmat a márkával és a termékkel kapcsolatban egyaránt. Ez olyan szervezeteknél merülhet fel, akik névvel, már kellő ismertséggel rendelkeznek, és az ár szempontot magasan előnyben részesítik az eladási stratégiájukban, így jogos a kérdés a fogyasztóban, hogy miért ilyen olcsó a termék? Innen felmerülhet a szándék, mint kérdéskör (Aczél, 2006).

John L. Austin megállapításai szerint a kommunikációban jelen vannak olyan részek, nyelvi egységek, akár mondatok, amelyekről nem kijelenthető, hogy valóst vagy valótlant állítanak, s amelyek cselekvést tételnek fel. Ebben az esetben beszélhetünk érvényességi igényről, vagy

sikerültségi feltételről, miszerint az általunk elképzelt szándék úgy csapódott-e le, adott esetben a tárgyalópartnerünkben, ahogyan mi azt szeretnénk volna. Két tényező határozza meg ezt az információközvetítést: az illokúció, vagyis maga a szándék, illetve a perlokúció, azaz az elért hatás a tervezett szándékhoz viszonyítva. A szándék- hatás összefüggés irányulhat információ közlésre, szórakoztatásra, meggyőzésre, cselekedtetésre, vagy befogadásra. A szándékot és az utalást az intencionalitás fogalma foglalja magában. Ebben a keretben vizsgálhatjuk meg a meggyőzési stratégiánk lehetséges hatásait. Ezen a területen belül sokat hivatkozott mű A rábeszélőgép, Elliot Aronson és Anthony R. Pratkanis munkája (Aronson-Pratkanis, 1992). A meggyőzés technikáinak rendszerbe foglalásának céljával íródott. A tudaton kívüli hatások kihasználását, a tanuláselmélet terén a figyelemfelkeltés-megértés-érvelés-elsajátítás-cselekvés paradigmát, valamint a befogadót, mint aktív résztvevőt hangsúlyozza ki. Eszerint a rendszerezés szerint a főutas egy meggyőzési mód, mely több eltérő érvet és ellenérvet hoz, és ezeken át érzékelteti hatását. A mellékutas hangsúlya az előnyre koncentrálódik, tipikus példája a reklám. A mellékutas meggyőzési mód koncentrált területei azok az esetek, amikor az egyén vagy szervezet, nevezzük ágensnek egy bizonyos fogyasztással kapcsolatban önmagát már elhatározta (például a dohányzó, aki tisztában van az egészségügyi kockázatokkal, mégis érvei vannak mellette, és kitart a cigarettázás oldalán). Leon Festinger kognitív disszonancia elmélete fejt ki ezt a jelenséget, amely a racionális folyamatokat mutatja be és magyarázatot ad a meggyőzési stratégiák sikerességét a tudaton, belső kommunikáción és ellentmondásosságainak kezelésén keresztül.

### **3.1.2. Meggyőzési hatások modelljei**

Négy kategóriát hozok példaként a meggyőzési hatásokra, melyek elemzése után fel tudjuk használni a kapott információt, hogy megértsük tárgyalópartnerünkre gyakorolt hatásunkat. Az inger-válasz modell az első. Ilyenkor a tárgyaló partnerünk automatikusan egy cselekvéssel válaszol, így az elérni kívánt cél sokszori ismétlése a kívánt hatás elérésének kulcsa. Léteznek a partnerre irányuló modellek. A rá gyakorolt hatás: eszerint az egyén döntését tudati és emocionális fázisok határozzák meg. Kezdeti szakasza az észlelés, amelyet megismerés és megértés követ, ez a kognitív fázis. Jellemzően folyamatcentrikusak, a meggyőzés szakaszai piramisszerűen épülnek egymásra. A partner reakciója a hatásra: individuális változók alapján rendeződő modell. Az egyéni változók magukban foglalják a szelektív figyelmet, a szükségletek hierarchiáját, a motivációkat, az érdeklődést, a korábbi tapasztalatokat, és a kontextust helyezik előre a vizsgálandó tényezők sorában. A hatás és a partner kölcsönhatása:

attitűdöt vizsgál. Szerepe van a racionalitásnak, az érzelmeknek, ezeknek az érintettségi és tapasztalati különbségeit veszi alapul. A versenypiaci modell a negyedik modell a meggyőzőési hatásokra vetítve, ezt már a bevezetésemben bemutattam (Fehér, 2008).

Nem mindig tudjuk felmérni mit gondol a tárgyalópartnerünk, ami olyan alapidilemma, amely mindig újabb kérdéseket és megoldási javaslatokat eredményez. Partnerünk eközben válogat a lehetőségei közül, felméri a versenytársakat és sok esetben megengedő minden féllel szemben: engedi, hogy informálják, minden kompetens fél éhet a meggyőzés módszereivel, de mi ne éljünk vissza vele. A kimeneti elemzésnél figyelembe kell venni a kiadások, költségek megoszlását, véleménymegoszlást, értékelést. A partnerünk mentális folyamatai mindeközben pedig a következők: kognitív folyamat, mint az első benyomás, gondolatokat keltünk benne, megismeri az ajánlatot, majd a visszaemlékezés is ide sorolható. Affektív folyamatként zajlik le benne a lelkesedés, a vonzódás, az attitűd. Majd konatív folyamatként jelenik meg a meggyőzés pozitív kimenetele és az együttműködési szándéka. Piaci kimenetekhez tartozik a brandválasztás, melynek szakaszai a kipróbálás, együttműködés meghosszabbítása, váltás, és a haszon, melynek mérési módjai az eladás, bevétel, és a profit elemzése. A modellek akkor alkalmazhatók, ha a partner figyelmét sikerül felkelteni, és eredményként létrejön a befogadás (Törőcsik, 2006).

A határt a befogadás és a nem befogadás között a partnerünk húzza meg, a szelekciós reflexió mozzanata lesz a döntő momentum. Különböző szempontokat elemez, például a környezetet, társadalmi státuszt. A szelekciós reflexiónak egyik áttörési pontja az egyediség, és az innováció. Egy tárgyalás sikeressége múlhat azon, hogy bár minden rendben ment mégsem volt kiemelkedő, partnerünkben csak átlagosan csapódott le. Kaszás György könyvében a következőket határozza meg, mint kiemelkedő tényezők: ha spontán figyelemre hatunk, eredetiek vagyunk, átütő erejű ajánlatot kínálunk, a főüzenet elválk az információsortól. Az, hogy mi válk végül hatássá, s mi visszahatássá egy adott társadalmi szituációban számos tényezőtől függ. Ilyenek a már korábban említett véleményvezérek, módszerek és eszközök, melyek esetében a hatások tervezhetők. Az új média új eszközöket és lehetőségeket kínál a hatás mérésére s ezzel együtt újabb kérdéseket vet fel. A digitális jövőkép egyediséget, személyreszabottságot, és az ezzel járó interaktivitást veszi fókuszául. Ez akár előre képes felmérni, hogy a partnernek mikor mire van szüksége, s előre szűri helyettünk az információkat, azaz közvetlen és kényelmes megoldásokat eredményezhet az esetleges problémákra (Ogilvy, 2006).

## **3.2. A meggyőzésre alkalmas nonverbális gyakorlati módszerek**

### **3.2.1. Bevezetés**

A hipotézisem a nonverbális jelek fontosságát emeli ki a meggyőzési stratégia részeként, ezért ezt a területet részletesen megvizsgáltam, és kigyűjtöttem az általam hasznosnak vélt nonverbális praktikákat. A nonverbális csatornán keresztül zajlik a társas helyzet kezelése és szabályozása, az én-bemutató, vagy az érzelmi állapot kivetítése, a benyomások kommunikálása és a verbális kommunikáció vezérlése. Társas helyzet kezelése alatt azt értjük mikor a nonverbális jelek segítségével közlünk olyan információt, mellyel változtatunk az aktuális helyzeten, például jelezzük, hogy a jelenlétünk, érdeklődésünk mértékén szándékozunk változtatni. Az én-reprezentáció során magunkról közlünk információt, legyen az az identitásunkkal, személyiségünkkel, vagy társadalmi, esetleg anyagi helyzetünkkel kapcsolatos. Ezeket nem tudjuk, vagy nem is akarjuk verbálisan tudatni. Ebbe a csoportba sorolható nonverbális jel például az öltözködés. Nyugati országok jellemzője, hogy az érzelmekről való nyílt, verbális kommunikációt nem részesíti előnyben, illetve pontosabban fejezik ki az érzelmeiket a nem verbális gesztusaink. Tapasztalat alapján mindenki ráismerhet arra az emberi készségre miszerint bizonyos tudatos gesztusok alkalmazásával, az érzelmek átélhető, amit a gesztus kifejez. Ezt kiválóan példázza a mosoly, és az öröm, amit magában hordoz. Az első reakciónkat, benyomásainkat, a külvilághoz való viszonyunkat, vagy a tárgyaló partnerünk cselekedeteihez, akár mondanivalójához kapcsolódó attitűdünket is legtöbbször nonverbális módon közöljük. Ebben a helyzetben domináns szerepe van a mimikának és a testtartásnak. A verbális kommunikáció irányítására alkalmas nonverbális jeleket minden hétköznapi ember használja. Ilyen gesztus például a figyelemfelhívó sóhajlás, erőltetett köhögés, rendszeres rápillantás az órára (Forgács, 2007).

### **3.2.2. Közönségtudat**

Allan Pease Testbeszéd című könyvével is (Pease, 2000) nemzetközi szinten képviseli a kutatást miszerint a következőkben felsorolt szempontok elemzésével és a viselkedés más-más testi jeleinek megfigyelésével lépésről lépésre elemezhetjük tárgyalópartnerünket. Az első emberi készség, amit ilyenkor hasznosítani lehet, az a beleélő képesség, intuíció és megérezés. A könyv ezt közönségtudatnak hívja. Példaként hozza, ha a közönség, jelen esetben tárgyalópartnerünk, hátradőlve, keresztbetett karral és leszegett fejjel ül a székben, akkor nekünk is kapcsolni kell, hogy váltás szükséges, stílusban, esetleg témában, ugyanis unja a

megbeszélést, nem tudjuk fenntartani a figyelmét. Egyéb tényezőket is mindig figyelembe kell venni, előfordulhat, hogy az adott személy már konkrét elképzeléssel érkezett, akinek bármit mondhatunk, megrendíthetetlen az elhatározásaival kapcsolatban (Kirmani-Campbell, 2009). A Testbeszédben Pease alátámasztja azt az állítást miszerint a nők általában jobb észlelők, mint a férfiak. Ez főleg az édesanyákra igaz, az első pár évben többségében anyukák vannak a gyerekekkel, akik nem tudnak szavakkal kommunikálni, ezért az apró jelekre támaszkodva érti meg az édesanya mit is szeretne a gyermeke. Ezzel magyarázható, hogy a nők jobban ki vannak élezve a nonverbális jelekre.

### **3.2.2. Kultúraközi differenciák**

Pease a következő osztályokba sorolta a nonverbális jeleket: vannak velünk született, átörökített, és elsajátított, illetve olyan jelek is, amelyek csak egyes kultúrákra jellemzők. Közgazdászként felmerülhet az igény, mikor is külföldi megbízatás okán más nemzetiségekkel kell tárgyalást lefolytatnunk. Erre alapozva nem árthat, ha ismerünk pár íratlan szabályt a kultúraközi nonverbális jelek alkalmazásával kapcsolatosan.

Ha a karunkat összefonjuk a mellkasunkon, fejből szinte senki nem tudja megmondani, hogy melyik karja van felül, mégis, ha kipróbáljuk, az egyik variáció kényelmetlen, és a másik természetesnek hat. Ez, és az ehhez hasonló az öröklött, nem változtatható gesztusok. Alapvető gesztus például a mosoly, ha boldogok vagyunk. Vagy a fejrázással történő „nem” pedig csecsemőkorban kialakult gesztus, a kisbaba így jelzi, hogy nem kér több tejet- elrántja a fejét, jelezve, hogy jól lakott. Köztudatban is ismert gesztus a vállvonogatás, amelynek három fő alkotó része van: a felhúzott váll, a felvont szemöldök és a széttárt karok. Bármilyen nemzetiségű embertől kérünk útbaigazítást és így reagál, valószínűleg nem fog tudni nekünk kielégítő választ adni. Vannak viszont kultúránként eltérő jelek, ilyen például a feltartott ujj. Ha mi magyarok elkezdünk számolni, a legtöbb gyermek már általános iskolában úgy sajátítja ezt el, hogy a tanárnő a hüvelykujjának felmutatásával kezd- azaz hüvelykujj=1. Érdeemes viszont tudni, hogy az ausztrálok, amerikaiak, angolok mutató ujjukkal kezdik a számolást, és így a hüvelykujj az ötös szám szerepét tölti csak be. Vagy ilyen félreérthető jel a bolgároknál a bólintás, ők ugyanis a török megszállás alatt álltak át a fordított használatra, de a gesztusok nem teljesen egyeznek. És máig fordítva bólogatnak. Bulgáriai idegenvezetői tapasztalatom alapján jelenthetem ki, hogy Naposparton a szállodai személyzet is, és minden falu lakosa még így használja. Könnyű megkülönböztetni az ő igenjüket a mi nemünktől, náluk inkább egy fejingatáshoz hasonlít az igen, nálunk viszont a nem az határozott elfordításokkal történik. Ezért

érdeemes utánajárni nemzetközi tárgyalás előtt a kulturális gesztusoknak, jeleknek, a félreértések elkerülése végett. Mint a nyelvekben is egy-egy szónak több értelme is lehet, ugyanígy igaz ez a gesztusokra is, nem egymagában kell elemezni, hanem gesztuscsoportok adják a jelentést. Ha valaki például egy hideg téli napon összefonott karokkal, keresztbetett lábakkal és leszegett állal ül a buszmegállóban nem feltétlen védekező/elutasító hozzáállása van, valószínűleg csak fázik. Ezért fontos minden befolyásoló tényező figyelembevétele. Az értelmezést egyéb ilyen befolyásoló tényező lehet kézfogásnál a „döglött hal” effektus- érdemes ilyenkor arra figyelni, hogy előfordulhat fizikai korlátoltság, vagy ha valaki a „kezével keresi a kenyerét” ő értelemszerűen félti a kézfejét, nem pedig semlegességet akar irányunkba közölni (Balázs-Bakó-Nagy, 2019).

A testbeszédet tudjuk befolyásolni, meghamisítani, kellő odafigyeléssel és gyakorlással. No, ha testünket még tudjuk is irányítani, az arc mikro rezdülései elárulhatnak minket. Ezeknek a mikro jeleknek az elfedése gyakorolható. Próbáljunk meg ebben az esetben úgy közölni információkat, hogy testünkkel még a legkisebb mozgást sem adjuk le, így már csak olyan megváltoztathatatlan jelek árulhatnak el minket, mint a pupilla tágulása- de ezeket többnyire már csak a témában jártasok veszik észre. Allan Pease Testbeszéd című könyve szerint napi negyed óra gyakorlással profi lehet az ember etéren. Ezt az időt mások gesztusainak elemzésével töltsük, vagy praktika lehet, ha lenémítjük a tévét, és megpróbáljuk kitalálni mi történik szóban.

Ha idegen országban vagyunk meghívott vendégek üzleti étkezésre, vagy mi akarjuk ott partnerünket meghívni, kiemelt figyelmet kell előtte fordítani a helyi sajátosságokra, szokásokra. Görög Ibolya (2008) könyvére alapozva, ezek előnyt élveznek a protokoll előírásaival szemben. Úgy gondolom segíthet a megértésben, ha ezt a témát példákon keresztül vezetem le. A francia nemzet például egy büszke nemzet, és ha sikereket akarunk francia partnerünknel elérni, ahhoz nagyban hozzájárulhat, ha a tárgyalás is francia nyelven folyik. A kézfogás náluk laza, és nem tart hosszú ideig. Üzleti kapcsolat építéséhez fontos a referencia, előnyt jelenthet, ha egy közös üzleti ismerős mutat be bennünket. A pontosság elengedhetetlen része a tárgyalásnak. Ha saját lakásra vagyunk hivatalosak vacsorázni, az nagy kitüntetés, ilyenkor vacsora előtt feltétlen küldjünk virágot a vendéglátók női tagjának, de az a virág ne rózsza legyen. A franciák híresek boraikról, így, ha ezzel kínálnak, amennyiben nem mozgunk otthonosan a területen, hagyjuk, hogy a vendéglátó válasszon, majd dicsérjük meg választását. Nem szoktak gyorsan döntéseket hozni, ezért ne süssük se üzleti döntéseiket, se az étkezés menetét. Iszlám országokban a kézfogás akár az első mondat végéig tarthat, és azonos neműek esetleg közelebb állhatnak egymáshoz, mint az Európában megszokott. Bal kézzel ne nyújtsunk



kezet és ne nyúljunk hivatalos papírért. Legfeljebb jobb, vagy mindkét kézzel, a bal kéz az arab világban a tisztátalan dolgokra való. Hasonlóan nem illik olyan lábtartást felvenni, hogy a talpuk látszódjon. Késés előfordulhat mindkét féltől az iszlám országokban. Az üzleti tárgyalások hosszúak, elnyúlhatnak beszélgetéssel, és kávézással, frissítő fogyasztásával indul. Az alku szinte kötelező, de a tisztelet megtartása mellett. Női delegációvezetőt sajnos nem fogadnak komoly szándékkal. Jó benyomást kelthet az ajándék, természetesen az ne alkohol legyen, és ha lehet, ne díszítse állat vagy ember alak. Ajándékot soha ne utasítsunk vissza. A nemzeti ételeket sokszor kézzel kell enni, és a kávécsészét addig töltik újra, míg nem jelezzük, hogy nem kérünk többet. Nagy-Britanniában az üzleti kapcsolatfelvétel minden esetben harmadik fél segítségével történjen. A tárgyalásokat mindig egy rövid ráhangoló beszélgetés előzi meg hétköznapi témákról, majd ezzel is ér véget. Mindent előre precízen megterveznek és érvelésüket diagrammokkal, ábrákkal is alátámasztják, ezért nem éri meg alkudozásba kezdeni, nem is veszik jó néven. Üzletről nem beszélnek fehér asztalnál. Japán üzleti partnernél kiemelten figyeljünk az illemszabályok és a tisztelet végtelen betartására. Nyugodt, és fegyelmezett magatartás jellemzi őket, amit minden helyzetben megtartanak és tárgyaló partnerüktől is ezt várják el. A nemleges választ mindig próbálják kerülni, nem akarnak ezzel megbántani senkit, ezért finoman szokták árnyalni, ha nem találják jónak a felvetésünket, ajánlatunkat. Japánban szintén nehéz nőként az üzleti életben érvényesülni, hagyományosan csak háttérszerepet töltenek be náluk a nők. Szemmel is mindig kísérjük figyelemmel azt, aki beszél. Kínáról érdemes tudni, hogy a döntéshozatal folyamata nagyon lassú. Érdemes idősebb tárgyalópartnert küldeni, mert tisztelik a kort. Ha ajándékot kapunk, akkor adni is illik, és nem illik fehérben, vagy bizonyos területeken feketében megjelenni, ezek a gyász színei. Argentínoknál, amennyiben nem jelzik a meghívón, hogy „hora americana”, legalább fél órát késsünk. Tárgyalások alatt szeretik látni a hosszútávú együttműködés lehetőségét, és az alkudozást sem vetik meg. Meg lehet lazán jelenni, de ne vegyünk fel farmert és semmilyen esetben se beszéljünk spanyolul, illetve mindig használjunk evőeszközt, az argentinok még a szendvicset is késsel-villával eszik. Ha orosz partnerrel találkozunk bemutatkozásnál mindig vegyük fel a szemkontaktust és a névjegykártya cserének fontos szerepe van. Dél-afrikai partnerünkkel való csevegés alatt ne kérdezzük családjáról, bizalmatlanok ismeretlenekkel szemben, kellő empátia és taktikai érzék kell ennek megtöréséhez. Az amerikaiakkal nyíltan kell tárgyalni, a tempó gyors, és nem szabad lemaradni, a tárgyalás mindig lényegretörő, hiszen „time is money” (Hidasi, 2004).

### 3.2.3. Társasági zónák

A következő fejezetben a közvetlen jeleket kezdem kívülről elemezni. Az első jel már a stratégia elején alkalmazandó, ez a személyes tér kialakítása, a megfelelő távolság felvétele tárgyaló partnerünktől álló helyzetben, például bemutatkozás

Zónák	Távolságok (cm)
Intim zóna	0 → 45
Személyes zóna	45 → 122
Társadalmi zóna	122 → 360

1. táblázat: Zónák és távolságok

Forrás: saját szerkesztés

alkalmával. Ha jó benyomást akarunk tenni tárgyalópartnerünkre, ahhoz, hogy a végcélunkat a meggyőzést elérjük, ez az egyik legfontosabb szabály, amit be kell tartani. Edward T. Hall nevéhez köthető a proxemikus viselkedésnek elnevezett jelenség, kifejezés. A proxemikus viselkedés kutatása egyaránt magában foglalja az egyénileg megszabott térhatárokat mint az építészeti módszerek közösségekre gyakorolt hatását. A territorialitás az a hajlam és határ, ahol a személyes területet jelöljük, épp úgy, mint a vadon élő állatoknál szokás. Míg az állatoknál menekülési, kritikus, és csoportos távolságokat ismerünk, az egyéneknél intim, személyes, és társadalmi zónákat különböztetünk meg. A megfelelő távolság felvétele ugyanúgy érvényes lehet a már fentebb említett nemzetközi tárgyalási szituációban. A kézfogás alkalmával a testek közti távolság kényelmes határa eltérő lehet egy sűrűn lakott országbelinek, például egy japán nemzetiségű delegált tárgyaló félnek, és eltérő lehet egy magyar nemzetiségűnek. A zónák nagysága eltérhet, attól függően, hogy ki milyen sűrűségű helyen, vagy házban nőtt fel. Az emberi térérzékelés dinamikus, ahhoz a cselekvéshez kötődik, amit az aktuális térben végre lehet hajtani. Alapvetően négy főbb térközszabályt különböztetünk meg. A legbelső zóna, az intim vagy bizalmi zóna általánosságban 45 cm-ig terjed, ismeretlenként ezt a területet meg kell hagyni a beszélgető partnerünk saját területének minden esetben. Ilyenkor a másik fél jelenlétén túlmutató jellegzetességeit dolgozzuk fel, mint az illata, vagy a légzése. Az arcvonások is eltorzulhatnak ilyen közvetlen távolságban. A második, a személyes zóna sem alkalmas ismerkedésre, ami 122 cm-ig terjed. Baráti összejöveteleken szokták körülbelül ezt a zóna távolságot felvenni egymástól a résztvevők. A kisebb távolságú körben (75 cm-ig) még elérjük a másik felet érintéssel könnyedén, de az arcvonások már nem torzulnak. Kartávolságnak hívjuk, ami ezen a körön kívül esik, de még személyes zóna. Bizalmi, személyes jellegű beszélgetések során vesszük fel ezt a helyzetet. Társadalmi vagy társalgási zónának hívjuk, azt a távolságot, amit akkor használunk, ha idegent szólítunk meg. Ez 122-360 cm közé határolódik, ezt alkalmazhatjuk tárgyalópartnerünk bemutatkozásakor, ajánlott inkább a körülbelüli 210 centiméter feletti távolságot használni, így hivatalos. Az ennél közelebbi

társalgási zónatávolságot kollégák veszik fel gyakran egymás között. Ebben a szakaszban az arc kisebb vonásai már nem érzékelhetők. A beszéd hangereje általában magasabb, mint az eddig felsorolt zónákéban. A társalgási zónánál nagyobb távolságot már csak akkor célszerű tartani, ha nagyobb csoporthoz, közönséghez intézzük szavainkat, ez a nyilvános távolság vagy utána már távoli szakasz. A 360 és 500 cm közé eső távolság az állatok menekülési távolságának felel meg. Ebben az alkalmazásban a nonverbális kommunikációból már csak a testhelyzet és a nagyobb gesztusok felismerhetők. Ha tömegekhez intézzük szavainkat a beszédtempó lassul, ezért stílusában változtatni kell beszédünkön, hogy az érthetőséget megtartsuk (Hall, 1987, 160-175.o.). Akár üzleti találkozón, ha tudjuk, hogy az illető vidéki/falusi, (ahol nagyobb a személyes tér,) nem árt kicsivel nagyobb távolságban állni tőle, mint mondjuk ahogy egy várositól tennénk (ezt magunkhoz tudjuk viszonyítani, hiszen tudjuk, honnan származunk és érezzük azt is, hogy számunkra mekkora a kényelmes távolság). Ezt ugyanúgy más-más nemzeteknél is vegyük figyelembe. Különben ez egy stressz faktor lehet, ha kisebb térbe szorítjuk a neki kényelmesebbnél a tárgyaló felünket.

Kísérletet végeztek szarvasokon, nyulakon, és patkányokon, a sűrűségüket megnövelték és az állatok tömegesen kezdtek el pusztulni, mert a hely szűke miatt a mellékvesemirigyükre kihatással lett a stresszállapot túlműködése. Ha valakit vallasni szeretnénk, a rendőrség is használja ezt a módszert, akkor akár így is tudunk rá nyomást gyakorolni, hogy belépünk az intim zónájába. Összefoglalva: olyan mértékben fogadhat be vagy utasíthat el minket a tárgyaló partnerünk, amennyire tiszteletben tartjuk a személyes terét (Afifi, 2007).

### **3.2.4. Tenyérgesztusok**

Az, hogy elemezzük a tenyérgesztusokat természetesen nem azt jelenti, hogy végig tárgyalópartnerünk kezeire kell összpontosítani a tárgyalás alatt. Azért sem, mert mint már korábban említettem, gesztuscsoportokat kell elemeznünk, a másik oka pedig, hogy ezzel kényelmetlen helyzetbe hozhatjuk tárgyalópartnerünket, és így a stratégia hipotézisem szerinti eredményei nem valósulnak meg. A partnerünk által adott gesztusok elemzésének és az általunk alkalmazott stratégiának párhuzamosan kell lefolynia, de nem független egyik a másiktól. Alapvetően egy általános meggyőzést kell alkalmazni folytonos módosításokkal a partnerünk reakciójától függően. Átfogó elemzést végeztem az emberi test főbb figyelendő területeiről, testrészeiről, amiknek gesztusaiból a legtöbb következtetést le tudjuk vonni, és hozzáigazítani az aktuális stratégiát. Az első ilyen testrész a tenyér.

A nyitott tenyeret az igazsággal, őszinteséggel, becsületességgel, engedelmisséggel asszociáljuk. Gondoljunk csak a bíróság előtt tett esküre, vagy a katonák esküjére. Ha valaki azt mondja „Hadd jegyezzem meg itt őszintén, hogy...” és mindkét tenyerét felfele, nekünk mutatja, belső késztetésünk lesz elhinni azt. A kisgyerek, ha hazudik, mindkét tenyerét háta mögött tartja, csakúgy, mint a férj, aki „csak két sört ivott” és közben kezei a zsebében vannak, vagy valahogy eldugva, esetleg éppen karjai vannak összefonva- joggal merülhet fel bennünk a kérdés: „Hányszor kettőt?”. Az üzletkötők is figyelik, hogy a vásárló hogyan indokolja meg nem vásárlását, ugyanis jogos érveket, csak felfedett tenyérrel szoktak felhozni. Természetesen nem elég a meggyőzéshez két felmutatott tenyér, de gesztuscsoport részeként mindenképp érdemes rá figyelni, ez az egyik legkevésbé megfigyelt, ám leghatékonyabb nem-verbális jelzés. 3 alap tenyérhelyzetet különböztetünk meg, amivel merőben tudjuk befolyásolni a társalkodási partnerünk hajlandóságát a kérésünkre. Felfedett tenyérrel alázatosnak hat a kérésünk, nem érzi kényszernek a kérést a másik fél, így szívességgként csapódik le benne, ha kérésünknek eleget tesz. A lefelé fordított tenyér azonnali hatalmat biztosít. A megkért személy úgy érezheti parancsot kap tőlünk, és előfordulhat, hogy emiatt negatívan fogadja kérésünket. A legfenyegetőbb és hatástalanabb pedig, ha mutogatni kezdünk kérés közben, szinte biztos, hogy nem tesznek eleget kérésünknek. Ezek a kéztartási gesztusok kézfogásnál is ugyanúgy érvényesülnek. Ha főnökünknek nyújtunk kezet, behódoló magatartásra törekszünk, akkor tenyérrel felfele nyújtjuk kezünket, így éreztetjük: felettünk áll a hierarchiában, és ezzel tisztában is vagyunk. Ha viszont mi szeretnénk éreztetni dominanciánkat, lefele néző tenyérrel fogjuk meg a másik fél kezét. Egyenlő esetben beszélünk férfias kézfogásról, amikor egyik fél kézfeje sincs fentebb a másikénál. Ha valaki már domináns pozícióban nyújtja kezét, és nem értünk vele egyet, megvan a lefegyverzési célra alkalmazható technika. Fontos, hogy bal lábbal kezdjük a mozdulatot, fizikailag csak így nem fog természetellenes mozdulatsornak hatni. Bal lábbal kilépünk, miközben már nyújtjuk a jobb kezünket kézfogásra, majd, ha a jobb lábunkat a bal után hozzuk, az automatikusan lehetőséget ad rá, hogy mechanikai segítséggel is átfordítsuk a domináns kéztartást, és kiegyenlítsük, netán saját előnyünkre formáljuk (Burg, 2010).

De ki nyújtson először kezet? Üzletkötőknek, általában azt tanácsolják, hogy jobb várni, amíg a másik fél nyújt kezet, hiszen, ha hivatlanul jelennek meg, nem szerencsés bármilyen cselekvést erőszakolni a potenciális vevőre. Amennyiben ő nem nyújt kezet, csak illedelmesen fejbőlintással üdvözlük az opcionális vásárlót az üzletkötők. Legyünk most mi a potenciális vásárlók, tegyük fel, hogy kocsit szeretnénk vásárolni. Ha az üzletkötőt nem képezték megfelelően, kezeivel könnyen elárulhatja, hogy csak saját profitja érdekli, vagy a mi javunkat

is szolgálja. Leírjuk milyen elvárásaink vannak, és az üzletkötő egymáshoz csapja majd dörzsöli tenyereit, mondván van számunkra egy nagyon jó ajánlata. Ha ezt a mozdulatot lassan teszi, jobb, ha tudjuk, hogy az csak az ő malmára hajtja a vizet, de amennyiben ez a mozdulat dinamikusabban történik, megnyugodhatunk, hogy tényleg elvárásainknak megfelelő ötlete támadt. Ha egy vásárló teszi ugyanezt, azt jelzi, hogy bízik a megítélésünkben és pozitív vásárlási reményekkel jött ide. Az összekulcsolt kéztartás nem jelent jót, megfigyelések alapján stresszes, elégedetlen állapotot jelöl. Mégis, akinek az asztalon nyugszik összekulcsolt keze, egy fokkal nyugodtabb állapotban van, míg akinek arca előtt van összekulcsolt kéztartása, azt nehezebb lesz meggyőzni. Bizonyára talákoztunk már a „toronysisak” kéztartással is, ha az adott partner így tartja kezeit, magabiztosságát jelzi, mondanóját nyomatékosítja. Szintén önbizalmat áraszt, ha az illető a háta mögött egyik tenyerébe temeti a másikat, így védtelen, dagadó, büszke mellekkel áll ki elének szónokolni. Ne tévesszük össze azonban azzal, aki már alkarját, netán könyökét, vagy felkarját fogja, szintén a háta mögött. Az ő helyzete frusztrált és bizonytalan, minél reményvesztettebb ez a személy, annál fentebb fog ráfogni a másik kezére. A zsebből, vagy innen-onnan kilógó hüvelykujj fölényt, elsőbbséget jelez, ügyvédeknek tanácsolják, hogy ezt mégis inkább mellőzzék, mert ellenszenvet is könnyen kiválthat. Akik ezt a gesztust gyakran használják, ők előfordul, hogy testükkel is dőlöngélnék előre-hátra, hogy ezzel magasabb ember benyomását keltsék. Arcunkhoz illesztett kézgesztusok esetén ma már inkább emoji formájában jelenik meg előttünk a három bölcs majom, akik a következőket jelzik: semmi rosszat nem hallani, semmi rosszat nem mondani, semmi rosszat nem látni. Amikor valótlan vagy megtévesztő dolgot látunk, mondunk, hallunk, mindig próbáljuk az abban a szituációban szerepet játszó érzékelő testrészünket eltakarni (Sharifian et al., 2008).

Gyerekkorban még leplezetlenül, ha a gyermek önfeledten kimond valamit, amit nem kellett volna, egyből a szájához kap, ha valamit nem szeretnénk látni, eltakarjuk a szemünket, vagy ha nem szeretnénk hallani, fülünket. Ahogy idősödünk ezek a gesztusok egyre kifinomultabban jelennek meg, de jelen vannak. Itt is a gesztuscsoport részeként kell elemezni ezeket a jeleket. Ha valaki az arcához ér, nem vonhatjuk le egyből azt a konzekvenciát, hogy nem mond igazat. Mikor valaki a szája körül mozgatja kezét beszéd közben, joggal feltételezhetjük, hogy valótlant állít. Ha akkor teszi ezt, mikor mi beszélünk, akkor ő feltételezheti rólunk, hogy hazudunk. Hogy ne legyen szembetűnő ez a gesztus, egyesek az utolsó pillanatban kapcsolnak, és csak „megtörlik az orrukat” például. Ha ezt amiatt teszi mert hazudik, azt abból ismerhetjük fel, hogy ez egy lágyabb mozdulat, hiszen, ha valakinek valóban viszket az orra, akkor nem simogatni szokta, hanem dörzsölni. Biztos mindenki hallotta már azt a felszólítást, hogy: Nézz a szemembe, ha hozzám beszélsz! Paul Ekman, Beszédes hazugságok című könyvében (Ekman,

1985) is arra a következtetésre jutott, hogy a szemet nem véletlenül kötjük össze az igazmondással. Aki hazudik, sokszor kerüli a szemkontaktust, a férfiak általában erőteljesen dörzsölhetik is közben szemüket, aztán másféle néznek, a hölgyek pedig simító gesztussal teszik ugyanezt, hiszen a smink épségére azért figyelnek. Ha valaki a fülét dörzsöli miközben beszélünk, adjuk át neki a szót, mert ez a gesztus azt jelenti, hogy eleget hallott, és ő is szeretne érvényesülni. Arc/áll és kéz variációknál érdemes figyelni, mert kevesen múlik, hogy valaki érdeklődik, vagy csak színleli azt, de amúgy úgy gondolja unatjuk, és szívesebben tartana már a megbeszélés lezárásánál. Ennek valóságát a kézre helyezett nyomásból tudjuk megállapítani. Ha valaki támasztja a fejét, tehát a kézre nyomást helyez, abban az esetben következtethető ki, hogy unatkozik.

### **3.2.5. A kommunikációt kísérő más gesztusok**

Ahhoz, hogy a meggyőzési stratégiánk célt érjen egyéb gesztusokat is figyelembe kell venni. A láb, mint védőkorlát az egyik ilyen pont. Ezt a védőkorlát funkciót a láb és a kar is ugyanúgy fel tudja venni; keresztbetett láb, könyököt fogó kar. Ha ügynökként találkozunk egy vevővel, aki keresztbetett karral és lábbal ül, ilyenkor az azonnali termékpromóció helyett próbáljuk meg előbb kideríteni aggályait- mert amint testtartása elárulja- vannak jócskán. A férfiak rendre ülnek térdükön keresztben átvett lábbal, ez egyfajta vitatkozó, versengő lábtartás, ha valakit ilyen helyzetben látunk, biztos lenne mit hozzáfűznie a tőlünk hallottakhoz. Ha egy összejövetelel látunk embereket keresztzetett lábbal állóhelyzetben, joggal feltételezhetjük, hogy a résztvevők nem ismerik egymást. Ha nyitottak vagyunk a másik iránt, lábunk kényelmes terpeszben van és tenyerünk is nyitott a másik fél számára. Ha valaki „pelyheket szedeget ruhájáról” helyteleníti véleményünket, viszont úgy érzi, nem kap teret ennek kifejtésére (Griffin, 2004).

A következő elemzési pont a fejtartás. Három alap fejtartást különböztetünk meg. A feltartott, egyenesen álló fej semlegességet jelent, mozdulatlan, néha aprókat biccent. Ha valaki érdeklődik irántunk akkor oldalra biccenti a fejét, egyszerű példa erre bármelyik kutyás videó, ugyanis az állatok is ezeket az alap fejtartásokat használják. Ha tehát imponálni akarunk egy üzleti partnerünknek, csak döntsük kicsit félre fejünket és bőszen bólogassunk. Rosszalló fejtartás, ha valaki lebiccenti állát, és így néz irányunkba. Csípőre tett kéz. Ez egy készenléti állás, vagy kihívó póz, ha úgy tetszik. Ülő készenlét esetén az egyik láb hátrébb van, felsőtest egyenes, és a kéz a combon támaszkodik. Amennyiben üzletkötéskor partnerünk ezt a pózt veszi fel, biztosak lehetünk megrendelésében, és kérhetjük is annak feladására. Ha viszont a

tárgyaló fél felsőteste előre dől és kezei térdét támasztják, vagy mindkét kézzel a széket támasztja, akkor érdemes nekünk lezárni a beszélgetést, hogy megőrizzük irányító pozícionkat, de ne számítsunk pozitív végkimenetelre. Sarkalatos pont, buktató lehet a jó benyomás keltésénél a dohányzás kérdése. Görög Ibolya Protokoll az életem című könyvében kitér bizonyos illedelmességi szabályokra, amit kérdéseknél nélkül, jó megfigyeléssel is könnyen észrevehetünk. „Ahol nincs hamutartó, a kulturált dohányos meg sem kísérli, hogy rágyújtson. A nemdohányzók viszont úgy védekezhetnek, hogy nem tesznek ki hamutartót” (Görög, 2008, 223.o.). Ebből kiindulva, elég pusztán szétnézni az irodában, hogy van-e kihelyezve hamutartó. Amennyiben nincs, illetlenség és rossz benyomást kelt, ha tárgyaló partnerünket magára hagyjuk nikotin hiányra hivatkozva, de ha látunk hamutartót (és dohányzunk), ha a beszélgetés formája engedi, akár egy közös cigaretta szünetet és tarthatunk beszélgető partnerünkkel, ami alatt egy kötetlenebb beszélgetés is kialakulhat, mely szimpátiát is kiválthat.

### **3.2.6. A szem, mint kommunikátor**

A szem a következő általam elemzett testrész, aminek reakcióihoz a tárgyalás alatt aktuálisan igazíthatjuk a stratégiánkat. A szem adja a leghűbb és legpontosabb jeladásokat, mivel központi helyen van, és a pupillái önállóan működnek. Ha valaki felfokozott állapotban van, a pupillái akár a normális négyszeresére is tágulhatnak, ellenkező, negatív hatás esetén lép fel viszont a „kígyószem” pupillaszűkület. Ezért viselnek a pókerezők sötét napszemüveget, mert még ha ugyan pókerarcukat meg is őrzik, pupillájukat nem tudják kontrollálni. Ha jó benyomást akarunk kelteni, az együtt töltött idő legalább 2/3-ában nézzünk a másik szemébe, így bizalmukba is férközhetünk. Kultúránként ez is változhat, a japánok például inkább a nyakat szokták nézni beszélgetés közben. Az Allan Pease által hivatalos nézésként említett nézés mikor beszélgető partnerünk homlokára képzelünk egy háromszöget, úgy, hogy az két szemét érinti, és csak ezen háromszög pontjaira fókuszálunk, partnerünk érezni fogja a hivatalos léggört, és hogy komolyan vesszük. Ha nem nézünk szemmagasságnál lejjebb, akkor meg tudjuk tartani az interakciós irányítást. A szemzár- gesztust (mikor 6-8 pillantás idejéig csukva marad a szem) kerüljük, ezzel kirekesztjük a másikat (Pease, 2000).

### 3.2.7. Teststilizáció és proximális tükörjelenség

A teststilizáció magában foglalja azokat az egyéni jegyeket, melyeket a külsőnk sugároz. Ahogyan a külsőnket alakítjuk, azzal is jeleket adunk le. Jeleket adunk le a társadalomnak magunkról, amelyek információt tartalmaznak (Balázs-Tomesz-Varga, 2013, 55-57.o.). Evidens formája az öltözködés, ami egy tárgyalás keretei között mindig meghatározó, legalábbis elvárt egy bizonyos megjelenési szint. Alapvetően, ha egészében látunk egy embert (ruhákkal, kiegészítőkkel) először egy személyiségtípus körvonalazódik vele kapcsolatban a fejünkben. Például ő egy elegáns, vagy éppen sportos, esetleg visszahúzódó személyiség. Az arc és a haj első benyomás szempontjából a legfontosabb, ezek azok, amelyek alapján elkezdünk magunkban egy profilt felállítani a beszédpartnerünkről. Ha valaki ápoltan jelenik meg egy tárgyaláson az ugyanúgy jel értékű, mint hogyha nem foglalkozott saját magával, a külsőjével a megbeszélés előtt. Forgách József- A társas érintkezés pszichológiája című könyvében vélte a következő összefüggéseket megvilágítani. Proximális tükörjelenség, mikor valakivel egyetértünk, és másoljuk testtartását, mozgását, gesztusait. Ezt észrevehetjük összeszokott pároknál vagy közeli barátoknál is. Ha a munkaadó közvetlen légkört akar teremteni beosztottjával, jó kezdőlépés, ha felveszi az ő testtartását. Egy érvényesülni vágyó beosztott pedig ugyanígy tesz, főnöke gesztusait reprodukálja, hogy az azért ne legyen feltűnő és megőrizze természetes hatását. Ha egy házaspárral akarunk üzletet kötni és bár folyton a férfitag beszél, mégis ő veszi fel felesége gesztusait, akkor joggal gondolhatjuk, hogy inkább a női felet kell meggyőzni, ő a döntéshozó. Érdekes még a test irányát figyelni, üzleti tárgyalások alkalmával kiderítették, hogy amikor valaki lezárna a beszélgetést, testét vagy lábát a legközelebbi kijárat felé fordítja. Ha ezt észrevevessük, igyekezzünk inkább mi lezárni a beszélgetést, megtartva az irányító szerepet. Ha hatékonyan akarunk beosztottunkkal négy szemközt beszélni, akkor ülünk vele egy oldalon, de őt karfa nélküli székre ültessük, hogy gesztusai elárulhassák, míg főnököknek gurulós, karfás széket javasolnak, ezzel is ráhatást gyakorolva a beszélgetés irányára, és saját gesztusaink kiküszöbölésére. A forgószékek tekintélyt parancsolóbbak, és a támla magasságának is ugyanebben van szerepe, nem véletlenül magas minden királyi trón támlája (Zuschlag-Tielke, 2008).



### 3.2.8. Az iroda elrendezése

Allan Pease a Testbeszédben köti össze az iroda, a tárgyaló helyszín elrendezését ennek pszichológiai hatásával, ez is a meggyőzési stratégiánk részét képezheti. Eszerint mindig elemezzük az adott helyzetet, és próbáljuk ahhoz igazítani a tárgyalás megvalósításához adott esetben az asztal és székek elrendezését. Könnyen felmerülhet, ahogy a hipotézisemet is tárgyalási szituációban elemzem, hogy egy irodába invitálva találjuk magunkat a tárgyalás kezdetekor, vagy mi fogadjuk a partnerünket a saját irodánkban. Tanulmányaink során sem egyszer fordult elő tárgyalási szituáció. Az együttműködést szolgáló helyzeteket fogom most bemutatni, hiszen akkor sikeres egy tárgyalás, ha megegyezésre jutott a két fél. Az első elrendezés a sarokhelyzet. Ebben a helyzetben a két fél az asztal sarkával elválasztva, egymásnak merőlegesen ül. Korlátlan lehetőséget ad a gesztusoknak és szemkontaktusnak, nem feszélyezett légkört teremt, de az asztal sarka mégis korlátként szolgál. Áruismertetéshez legsikeresebbnek ígérkező taktikai ülés minta. Kooperatív helyzet. Két egyformán gondolkodó, és ugyanazon a feladaton dolgozó ember szokta ezt a helyzetet felvenni. De tegyük fel, hogy nem az első megbeszélésünk már az ügyféllel és meghívtunk egy technikai szakértőt. Ilyenkor a szakértőt az ügyféllel szembe ültetjük, hogy nyíltan tehessen fel neki kérdéseket, mi pedig az ügyfél mellett ülünk, ezzel benne azt az érzést keltve, hogy az ő pártját fogjuk. Illetve van még a versengő-védekező helyzet, egyik fél az egyik oldalon, másik fél vele szemben a túloldalon, az asztal pedig 50:50 arányban a feleké. Ez nyomatékosíthatja a helyzet komolyságát, de a feszültséget semmiképpen sem oldja. Az asztalon elhelyezett papír, adott esetben a szerződés mozgatása is szolgálhat gesztusként. Egymással szemben ülő tárgyaló felek esetén, ha az asztal területhatárára helyezük a papírt, akkor, ha azt a partner saját felére viszi majd ott tartja, a beleegyezés nem-verbális jelét adja, így mi megtehetjük a következő lépést, és a versengő helyzetből kooperatívra válhatunk, tehát nyugodtan átülhetünk partnerünk oldalára, majd tárgyalhatunk tovább közösen, mostmár nyíltan ugyanazt az oldalt képviselve. Az asztal két legtávolabb eső pontjába ne üljünk, mert ez a kontakt megszüntetésére szolgál, vagy a fel- nem vételének akarására. Pease a Testbeszédben kiemeli, hogy fontos, hogy a szoba tágasnak hasson, és ha valaki belép, egyből megláthasson minket. Az asztalt célszerű a falhoz tolni, és a két szék az egyik sarok két oldalán helyezkedjen el sarokhelyzetben, a mi székünk helyezkedjen el az asztal hosszabb oldalán. Nem árt, ha az iroda falát olyan anyag képezi, amiből mi kilátunk, de kívülről nem látnak be, emeli a tekintélyt, de irodán belül bizalmi légkört teremt. Előny, ha van bent egy kerek (nem hivatalos) asztal is, körben ugyanolyan székekkel, ami lehetővé teszi egyenrangú partnerek fogadását is (Pease, 2000).

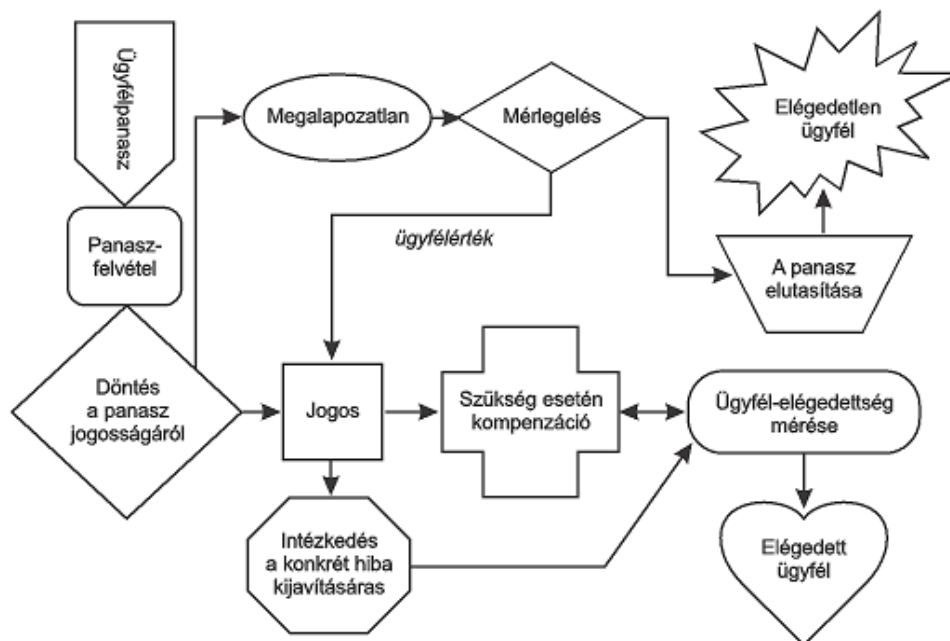
### 3.3. Az önmarketing stratégiája

Tárgyalópartnerünkkel a kapcsolatot ma már nem csupán közvetlenül vehetjük fel. Az első benyomást megteheti benne egy adott reklám, ami lehet célzott reklám, tartalmazhat ajánlatot is, még akkor is, ha az együttműködés eddig benne nem merült fel. Az új média terén jelenleg az internet viszi a vezető szerepet. A mobilkommunikáció a személyes elérést tűzte ki célul. Az internet kínálja a legszélesebb palettájú promóciós mixet, melynek több eszköze is van, például e-mail marketing, keresőmarketing, különböző közösségi oldalak létrehozása, és promótálásuk. Kérdésként merülhet fel a célzott személyben, hogy ki él vissza az online begyűjtött adatokkal. Mialatt egy alacsonyabb interaktivitású médium (például újság) célzott hatásszándékai kevésbé tolaakodók, addig egy felugró ablakban feljövő, meglepő, direkt ajánlat negatív érzéseket kelthet a célközönségben az agresszív reklámozási módszerek, és a reklámozó cég kapcsán. Az online tér a testre szabott promótálás lehetőségét nyújtja, azonban ahány ember, annyi elváráscsoport. Optimális esetben a testre szabás az online felületekből kinyert információk alapján történik. A stratégiai megfigyelések többek közt az e-vásárlásra és aukcióra figyelnek. A feltörekvő aukcióban már egyre inkább a kereslet reklámoz. Összetett példa még az online vírusmarketing. Ide tartoznak a webvideók és azok terjesztése. Ennek előnye, hogy a szórakoztatási funkcióval megugorhatja az alacsonyabban levő ingerküszöböt, rámutathat közös hovatartozás-csoportra (Zeff-Aronson, 2000).

Reklamáció és antireklám a következő pont, amit elemzek. Ha reklámunk valamilyen tulajdonságokkal ruházza fel a termékünket hamisan, a termék vagy szolgáltatás kipróbálásakor a várakozások nem nyernek kielégülést. Ez következményképp hozhatja magával az elégedetlenség kommunikálását. Ennek végkimenetele lehet panasz, felügyeleti hatóságok bevonása, vagy adott esetben per. Presztízshez mérten nem elegendő a tüneti kezelés, tehát a reklamáció nem figyelembevétele, ehelyett úgynevezett reklamációfeltáró stratégia és panaszkezelés alkalmazása szükséges Arany Ferenc megközelítésében (Arany, 2004). Az antireklámok jellemzője, hogy eltérnek az aktuálisan jelen lévő sablonoktól, reklámkonvencióktól, és olyan szándékot mutathatnak, amely nem az eladásra vonatkozik, például szimplán csak elgondolkodtat. A reklám a konvencionális eszközök gyűjtője görbe tükörként megjelenítve. Ez olyan indirekt hatásokat is eredményezhet, melyek bizonyos antireklámokat idővel egy kategória alá vesz, míg a többi megtartja „lázadó” szerepét, vagy nem várt irányba viszik a kommunikációt.

Összességében elmondható, hogy nincs biztos recept a hatás sikerességére. Ahány termék, kontextus, eszköz és módszer, annyi lehetséges kimenetel. Az előbbieken leírt áttekintés azt

célozta bemutatni, hogy minden döntési ponton súlyozni kell a szándékot és a lehetséges hatást, valamint érdemes a kutatási folyamatokat elemezni, ezzel válhat a kommunikációs stratégia hatékonyá (Balázs-Bernáth, 2015).



1. ábra: Panaszkezelés  
Forrás: Arany, 2004

### 3.4. Az interperszonális helyzet jellemzőinek hatása a meggyőzésre

A kommunikáció egy ritmusos folyamat, melynek összetétele és lefolyása több tényező összhatásának eredményeként érvényesül. Ennek a keretét mindig a valóság egy adott részlete adja meg. Ez a beszédhelyzet, vagy szituáció. A dolgozat célkitűzéseként megnevezett ponttal, miszerint a nonverbális kommunikáció hatással lehet a tárgyalás végkimenetelére, szoros kapcsolatban áll a beszédhelyzet. Részei folyamatosan hatást gyakorolnak és benyomást tesznek a tárgyalópartnerünkre. Em Griffin Bevezetés a kommunikációelméletbe (2003) könyvében is ismerteti, hogy a beszédhelyzetet olyan részek alkotják, melyek befolyásolhatják a kommunikáció folyamatát vagy eredményét. Bizonyos részek ismétlődése alapján kialakultak a mindennapi életben tipikusnak mondható szituációk. Ide sorolható például a vita, egy szakmai előadás, vagy egy ünnepi beszéd. Az egyik meghatározó tényező a térbeliség. Terek sorolhatók ide, ahol a kommunikáció történik, az előző példából kiindulva ez lehet tárgyaló-, előadóterem vagy akár köztér is. A térbeliséggel közvetlen kapcsolatban áll a térberendezés. Néhány kommunikációs szituációnál ez nem kiemelt szempont, például telefonálás közben, de a mi esetünkben, tárgyalás közben, a berendezésnek a potenciális partnerünk fontos szerepet

tulajdoníthat, presztízst jelölhet, amellett, hogy a tárgyaláshoz bizonyos berendezésekre szükség van, például asztal, székek. A következő szituációs tényező az időbeliség. Minden kommunikációs helyzet a sajátosságaitól függően igénybe vesz egy időkeretet. Az interperszonális, személyközi kommunikáció legtöbbször három időbeli fázis során zajlik le. Időrendben a kiépülés fázisa az első, ekkor alakítjuk ki a kapcsolatot, megtörténnek az üdvözlések, bemutatkozások, és a szerepek definiálódnak. A legtöbb időt igénybevevő szakasz a kommunikáció törzse, ami a kiépülést követi. A szereplők kibontják a témát, megkezdik a tárgyalást, ismertetik az egymástól elvárt feltételeket, exponálják a feladatot, a következő szinten pedig újradefiniálják, megoldják az esetleges problémákat. Legvégül pedig a lezárás fázisában a verbális és nonverbális jelek segítségével, udvariassági gesztusokkal zárják a kommunikációt (Síklai, 1994).

A beszédhelyzetet több szempont alapján és csoportosíthatjuk. Lehet nyilvános és magán jellegű, vagy formális és informális. Egy tárgyalás általában magán jellegű és formális szituáció. Ehhez igazodva bizonyos szabályok betartásával vihetünk véghez sikeres meggyőzési stratégiát. Ezeket a szabályokat a dolgozatomban már korábban ismertettem. A stratégia sikere az önmagunk és partnerünk szerepének felismerésétől és ismeretétől is függhet. A kommunikációs partnerek között lehet hierarchikus és szolidáris viszony. Tárgyalási környezetben a viszonytípus szolidáris. Ennek érvényesülése mentén a felek bizonyos szempontból közösséget formálnak, egy szinten tartózkodnak, nem érvényesül alá-fölé rendeltség. A partnerek azonos lehetőségekkel rendelkeznek a kommunikáció befolyásolására, alakítására. A kommunikáció alatt átadott információcsomag a közlemény, kommunikátum. Ez a kommunikáció végbemenetelét segítő eszköz, amely verbális és nonverbális jelekből tevődik össze. A verbális jelek, a szavak, verbális csatornán keresztül jutnak el a befogadóhoz, a non verbális csatornán át pedig a non verbális jelek érik el beszédpartnerünket. Ez a két csatorna párhuzamosan zajlik le a tárgyalás, és egyéb beszélgetések során. Dolgozatomban a non verbális jelek vannak a központban, ezért most azt emelném ki. Két főbb csoportja a non verbális csatornának az akusztikus és vizuális. Tehát a hangok is lehetnek non verbális jelek, illetve a szemünkkel való érzékeléssel is szintén érzékeljük ezeket a jeleket. Mind emellett két másik típus szerint is megkülönböztethetjük a non verbális csatornát, lehet taktilis vagy kémiai. Érintésen és szaglason alapuló jelek. A jelek lehetnek összemberiek, azaz egységesen, földrajzilag is mindenhol ugyanazt jelenti. Vagy lehetnek kultúránként eltérők, ezt a típust már korábban említettem és kifejtettem. A jelek félreértéséhez vezethet a csatornában fellépő probléma, a zaj. Ennek következményeként a non verbális kommunikáció egyáltalán nem, vagy

másmilyen formában juthat el a címzetthez, mint ahogy mi azt szántuk, így más jelentéssel bírhat. A zajokat a tárgyalás alatt ki kell szűrni, zárni (Somech-Drach-Zavahy, 2002).

### 3.5. Asszertivitás

A meggyőzési stratégiának mind amellet, hogy nonverbálisan erősítjük a tárgyalópartnerünkben az általunk elérni kívánt célt, verbálisan is helyt kell állnia. Ezért a meggyőzési stratégia részeként most a vitakészség fontosságát emelem ki. Ahhoz, hogy a vita ne céltalan mondatokkal dobálózás legyen, szükség van helytálló érvekre. Az érvek észszerűnek és logikusnak kell lennie. A legegyszerűbb logikai gondolkodást követően egy állítás lehet igaz és hamis. Ehhez az adott mondatnak igazságértékkel kell rendelkeznie, tehát lehet igaz vagy hamis, de mindkettő semmiképp, és valamelyik mindenképp. Persze ahhoz, hogy ezt eldöntsük, egyéb tényezőket is mérlegelünk (Bishop, 2008).

Néhány mondatfajta az azt alkotó szavak jelentésével együtt hordozza, hogy igaz vagy hamis. A négyszögnek például négy szöge van. Azonban nem minden mondatot ilyen könnyű értékelni. A hétköznapi beszélgetésekben a legtöbb kijelentést szubjektívan ítéljük meg. Például: „Nem illendő az ételt kézzel enni.” Attól függ, ki a megítélő. Korábban ugyanis már volt róla szó, hogy több kultúrában is elfogadott. De ha éppen Magyarországon eszünk mákosgubát, valóban nem illendő. Így a kifejezések többségének igazságértéke relatív attól függően ki ítéli meg. Egy érvelés során ezért akkor van ezeknek helye, ha az érintett kritériumok le vannak tisztázva, melyek alapján a kifejezés megítélhetővé válik. Vita során pedig a résztvevők egyezzenek meg a kritériumokban. Ezek tisztázása nélkül a vita könnyen értelmetlenné válik. Az érvelés felállításakor a presszimák és a konklúzió igazságfeltételei legyenek tisztázottak és rögzítettek. Más-más igazságfeltételek nem találkozhatnak ugyanazon érvelésben, az konfúziót okozhat, így az érvelés értelmetlenné válhat. Ha ez vita keretein belül történik, előre el kell dönteni, hogy milyen feltételek mellett értelmeznek egy kifejezést igaznak vagy éppen hamisnak. Enélkül a vita ismét értelmetlenné válhat (Breton, 2000).

Vannak érvek melyeknek igazságát nem tudjuk megítélni. A mi esetünkben egy motorszerviz tulajdonos érvelhet szakmai tudásával, egy befektetőnek, akinek nincs motorszereléssel kapcsolatos szakmai tudása, a befektető nem fogja tudni egyértelműen megítélni, hogy a tulajdonos igazat mond-e vagy sem. Ilyenkor csak lehetőségünk van eldönteni, hogy hiszünk-e az érvelőnek, vagy sem. Néha fellelhető olyan hiteles forrás, ahol ellenőrizhetjük az információ igazságértékét. Például, ha a szerviz tulajdonos elmondja, hogy a szolgáltatásaik milyen bevételt hoztak, azt a mindenki számára közzétett online beszámolóban

ellenőrizhetjük, még akkor is, ha nem értjük milyen folyamatokkal jár ez adott esetben. Ezeket a forrásokat azonban legtöbbször nem kínálják tálcán. Ilyenkor nyugodtan kérjük meg vitapartnerünket, hogy jelöljön meg hiteles forrást, ahol az állításának nyoma van. Ez azonban nyílt kifejezése a szavahihetőség megkérdőjelezésének, aminek következtében pedig negatív benyomást gyakorolhatunk partnerünkre. Emiatt is, legtöbbször az érvelés összbenyomása alapján hozunk döntést, illetve azok a részek alapján, melyeket a mi tudásunk is lefed, így kivetíthető a kontextus többi részére is a szavahihetőség aránya (Barnkopf, 2002).

Ha az érvelés lezajlott, a kapott információkat fel kell dolgozzuk, értelmeznünk kell őket. Azaz az üzenetet jelentéstartalommal ruházzuk fel. Nyelvrendszerünk azonban ezt könnyen megnehezítheti. Felmerülhetnek értelmezési problémák. Az értelmezés fontos részét teszi ki a beszédhelyzet, a szituáció egyedi vonásai, melyben az állítás elhangzott. A konklúzió félteértelmezése önhibánkon kívül is történhet, ha a kommunikátor direkt használ olyan kifejezéseket, melyeket többféleképpen is lehet értelmezni. Figyelmet kell fordítani a tárgyalás során a szinonima szavakra, mert adott esetben számonkérhető, ha rosszul válogatjuk meg szavainkat. Ilyen lehet például a cáfol és a tagad szinonima szó pár. Ha valamit tagadunk, csupán nem ismerjük el az igazságértékét, ha valamit azonban cáfolunk, akkor van rá ellenbizonyítékunk, amit ilyen esetben ki is kérhetnek tőlünk. A „vagy” szavunk nyelvtanilag kölcsönösen kizáró eseményeket kapcsol össze. Azonban, ha megkérdezik tőlünk, hogy esetleg teát szeretnénk, vagy kávét, az nem azt jelenti, hogy ha kávét kérünk, nem ihatunk teát. Ezzel azt szerettem volna kiemelni, hogy a szavak mögöttes jelentéstartalmát is figyelembe kell vennünk, és kontextusban vizsgáljuk azt. Amit szerződésben jobb, ha nem rögzítünk az az „illetve” kifejezés. Sokszor jogi esetek alkalmával is félreértést generálhat. Nem zárja ki azt a lehetőséget sem, hogy már egy feltétel teljesülése vonzza magával a következményt, és azt sem, hogy minden feltételnek teljesülnie kell mielőtt a következményként meghatározott esemény életbe lépne (Zentai, 2004).

## **4. A MEGGYŐZÉSI STRATÉGIA TESZTELÉSE EGY MAGYAR KKV SEGÍTSÉGÉVEL**

### **4.1. Külső környezetelemzés: A KKV-k pályázati lehetőségei Magyarországon**

#### **4.1.1. Bevezetés**

A szakdolgozatomban kiválasztottam egy konkrét vállalkozást, minek segítségével tesztelni tudom az eddigiekben már vázolt meggyőzési stratégiát. A stratégia része a korábban is említett első benyomás, és az iroda elrendezése, ami adott esetben a tárgyalóhelyszín. Egy befektető azonban nem csak az iroda érdekelhet, hanem jogosan mérheti fel teljeskörűen a céget, amibe a pénzt fektetné. Ennek okán megvizsgáltam a cég pályázati lehetőségeit, minek segítségével az eddig vázolt stratégiát külső környezetéhez tudtam alakítani, hiszen a tárgyaló helyszín kialakítását anyagilag is kell finanszírozni, amihez egy pályázat elnyerése nagyban hozzájárulhat. Az általam választott cég egy budapesti kis- és középvállalkozás. Magyarország az Európai Unió tagjaként abban a szerencsés helyzetben van, hogy megadhatja a vállalkozásai számára azt a lehetőséget, hogy az Unió által meghirdetett pályázatokra is jelentkezhetnek. Ezért megvizsgáltam, hogy a stratégiámat tesztelő vállalkozásnak milyen lehetőségei vannak, hogy egy jobb benyomással is építse a brandet, és egyben versenyképességét fokozza. Az EU vállalatait 99%-ban a mikro-, és a kis- és középvállalkozások teszik ki, az általam kiválasztott cég is a KKV szektorba sorolható, egy budapesti motorszervizről van szó, az elemzése a későbbiekben olvasható. A magánszektorbeli munkahelyek kétharmada a KKV-knak köszönhető, az Unión belül létrehozott hozzáadott értékből pedig szintén nagy részt vesznek ki, több mint 50%-ot. Az általam választott szolgáltatóként tevékenykedő cégnél egy lehetséges befektető partner felmérheti mind az irodát, mind a műhely területét, a gépeket, a karbantartást. Ahhoz, hogy a megfelelő benyomást tegye a cég, és túlmutasson versenytársain tőkére van szüksége. A helyszín igényesnek kell, hogy hasson, még akkor is, ha ennek a területnek a fejlesztésébe fektetné a másik fél a tőkéjét. Egy befektető joggal szeretne arról meggyőződni, hogy a támogatás, amit ad, megbízhatóan lesz felhasználva. A kiinduló tőke, amiből ezt az alaphelyzetet a cég előteremti azonban nem kell, hogy saját kitermelésű legyen. A kkv-k támogatásának céljával számos intézkedéscsomag és program jött létre, ilyen például a Horizont 2020 és a COSME program. Cél a kis- és középvállalkozások versenyképességének növelése a kutatás és innováció fejlesztésével, illetve szempont volt még, hogy a finanszírozáshoz való hozzáférést megkönnyítsék. Ahhoz, hogy egy vállalkozás el tudja adni magát, szükség van a jó megjelenésre. Fontos az első benyomás, főleg egy szolgáltatás

esetében, amit az adott befektető támogatna vagy akár ügyfél esetében, aki igénybe szeretné venni a szolgáltatásukat, és ebből adódóan költségei lesznek. Az ár-érték arány prioritást élvez egy szolgáltatás esetében, például a szolgáltató kiválasztásakor. Amennyiben az ügyfél elégedett az adott szolgáltatással, netán a szolgáltató az ügyfél elvárásait túl is teljesítette, könnyebben adja ki a kezéből a számlán szereplő összeget a szolgáltatásért cserébe, vagy jobb esetben, talán még többet is. Ahhoz azonban, hogy a vállalkozásnak megnyerő legyen mind a kinézete, ami az első benyomást adja, mind a szolgáltatások minősége, támogatásokra lehet szükség. Természetesen saját tőkéből is lehet finanszírozást végezni, de az alább felsorolt pályázatok esetén előnyös esetek láthatók, mikor az Európai Unió előre finanszíroz 1-1 beruházást (megszabott tevékenységi körökben), így meggyorsíthatja a kis- és középvállalkozások fejlődési folyamatát, ennek köszönhetően pedig a vállalkozás hamarabb be tud ruházni, ami mihamarabbi kedvező képet nyújt róla, jobb benyomást gyakorol a beruházást követően, nő a versenyképessége ezen a téren is a multinacionális vállalatokkal szemben (Douarderes, 2020).

#### **4.1.2. Jogonalap**

Ahhoz, hogy elemezni tudjam az általam kiválasztott céget a meghatározott meggyőzőési stratégia keretei között, szükség van a KKV, mint fogalom megismerésére is. A kkv-k alapvetően nemzeti szinten mozognak, kevés példa van rá, hogy határon átnyúló, EU-n belüli üzleti tevékenységet folytassanak. Ettől függetlenül uniós szabályok rájuk is vonatkoznak (az Európai Unió működéséről szóló szerződés [EUMSZ] 110–113. cikke), a verseny (az EUMSZ 101–109. cikke) és a társasági jog (letelepedés joga – az EUMSZ 49–54. cikke) területein. A kkv-k fogalma a Bizottság általi meghatározott ajánlásban így szól (2003/361/EK): „Valódi” kkv-nak az olyan vállalkozás tekinthető, amelynek mérete hátrányt eredményezhet. E „valódi” kkv-k azonosítása céljából az uniós kkv-fogalm meghatározás három kritériumot vesz figyelembe a kkv-k osztályozásakor:

1. személyzeti létszám;
2. pénzügyi paraméterek;
3. függetlenség/tulajdonviszony.

Ezek közül a legfontosabb a személyzeti létszámot érintő kritérium, ami az éves teljes munkaidő egységében van meghatározva, szám szerint kevesebbnek kell lennie 250 óránál egyenértékben. A pénzügyi kritérium az árbevétel vagy a mérlegfőösszeg összegeire vonatkozik. Az árbevétel legyen kisebb vagy egyenlő mint 50 millió euró, vagy a



mérlegfőösszeg kisebb vagy egyenlő mint 43 millió euró. Értelemszerűen így a vállalkozás elég, ha az egyik feltételt teljesíti, mert egyes ágazatok sajátosságainak köszönhetően az egyik mutató lehet kiugró. A feldolgozóiparnál például jelentősen magasabb árbevétellel dolgoznak a kereskedelmi vagy forgalmazási ágazatok vállalatai. A harmadik kritérium, aminek eleget kell tenni, az a függetlenség/tulajdonviszonyra vonatkozik. Az uniós fogalommeghatározás különbséget tesz kkv és kkv között, hiszen egy leányvállalatként működő kkv hozzáférhet az anyavállalat által, vagy egy nagyobb csoporthoz tartozás által olyan támogatásokhoz, amelyek a hasonló méretű, de ilyen kapcsolatokkal nem rendelkező versenytársak számára nem érhetők el. Ezért tulajdonviszony szerint 3 csoport között tesz különbséget a meghatározás, ezek az alábbiak:

1. az önálló vállalkozások,
2. a partnerkapcsolatokkal rendelkező vállalkozások (25 % és 50 % közötti tulajdonjog)
3. és a kapcsolt vállalkozások (50 % fölötti tulajdonjog).

Egy vállalkozásra akkor hivatkozhatunk önálló vállalkozásként, ha teljes mértékben független, nincsenek partneri, vagy kapcsolódó jogalanyokkal fennálló kapcsolatai. Ellenkező esetben nem tekinthető önállónak, ilyenkor e jogalanyok pénzügyi adatait és személyzeti létszámát összegezni kell az adott vállalatéval (European Commission, n.é.).

#### **4.1.3. Hazai szabályozás**

Az általam kiválasztott KKV, aminek segítségével tesztelni fogom a meggyőzősi stratégiámat budapesti lokációval rendelkezik, ezért készítettem egy környezeti kutatást Magyarországra szűkítve. Magyarországon a kkv-k fogalommeghatározását és fejlődésük támogatását a 2004. évi XXXIV. törvény foglalja össze. Ez a törvény az uniós bizottsági ajánlásnak való megfelelést szolgálja. A küszöbértékek megegyeznek a Bizottság által meghatározott értékekkel. A tisztán magyar tulajdonlással rendelkező anya- és leányvállalatainak mutatószámai is összeadandók, illetve a közös vagy szomszédos piacon működő, magánszemélyek adott csoportjának tulajdonlásában működő cégek mutatószámai is összeszámítandók lehetnek. Minden piaci szereplő esetében a méretbesorolást egyedileg számítják ki minden évben a törvény komplexitása miatt. A következő pár oldalon látható lesz, hogy miért lehet kiemelten fontos a kkv méretbesorolás meghatározása, például egy magyar vállalkozás esetében. Méretbesorolástól függ bizonyos hazai pályázatok hozzáférhetősége. Adott EU-s pályázatok elérhetőségét szintén meghatározza. Az innovációs járulék-fizetési kötelezettség vagy a transzferár nyilvántartás készítési kötelezettség is méretbesorolástól függ.

Ezek mellett kiemelten fontos a társasági adóalap csökkentő- és adókedvezmény tételek igénybevételének lehetőségénél (Lakatos, 2018).

#### **4.1.4. Célkitűzések**

Ez a fejezet a KKV-k lehetséges általános fejlődési lehetőségeit mutatja be, ami egy olyan változó, amely a stratégia sikerességének állandóságát befolyásolhatja. A majdnem 23 millió kis- és középvállalkozás 2015-ben 3,9 billió eurós hozzáadott értéket termelt és 90 millió főnek adott munkát, ezen felül az EU-s cégek versenyképessége szemszögéből is kulcs szerepet játszik a vállalkozói szellem és az innováció elengedhetetlen forrása. Az uniós kkv politika és intézkedéseinek célja, hogy segítsék a kisvállalkozásokat és megteremtsék azt a szemléletet az opcionális befektetők és vállalkozók számára, hogy Európán belül megéri üzleti tevékenységet folytatni.

#### **4.1.5. Eredmények**

##### **4.1.5.1. Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag (SBA)**

Alátámasztásul, hogy mennyit fejlődött a KKV-k piacképes helyzete, ebben a fejezetben bemutatom az ezt segítő intézkedéseket. Az Európai kisvállalkozói intézkedéscsomagot a Bizottság 2008 júniusában terjesztette elő közlemény [\(COM\(2008\) 0394\)](#) formájában. Ez mindeztől kezdve a kkv-kkal kapcsolatos legsokrétűbb és legszélesebb körű kezdeményezés. Az intézkedéscsomag célja egy új politikai keret létrehozása a meglévő eszközöket is felhasználva a Kisvállalkozások Európai Chartájára és a növekedésre és foglalkoztatásra irányuló modern kkv-politikára támaszkodva. Egy már kidolgozott közösségi megközelítés helyett inkább politikai partnerségi megközelítést alkalmaz és javasol a tagállamokkal. A Gondolkozz először kicsiben szellem jegyében az intézkedéscsomag célja az általános vállalkozói szellemmorál javítása az Európai Unióban. A Bizottság számára prioritás volt az intézkedéscsomag létrehozásánál a bürokrácia csökkentése. Egy kkv növekedését nagyban elősegítheti ha a közigazgatások fogékonyabbak a kkv-k szükségleteire.

2009-ben minden uniós tagállam végrehajtott egy belső piaci szolgáltatásokról szóló irányelvet, amit 2016-ban tettek közzé (2006/123/EK irányelv). A kései kifizetések intézkedéseit megfogalmazó irányelv kiemelten előnyös a kisvállalkozásoknak (mely szerint az állami szervek 30 napon belül kötelesek fizetni), valamint az elektronikus számlázás irányelve

is hasznos számukra (egyenértékű elektronikus- és papír alapú számlázás). Mindezek mellett a kkv-knak kevesebb dokumentációs kötelességük van a közbeszerzéshez való pályázáskor, valamint több lehetőségük akad közös ajánlattételre az uniós közbeszerzési politika modernizációjának köszönhetően. Ugyanezzel a céllal dolgozták ki a pénzügyi beszámolási kötelezettségek egyszerűsítését és a számviteli irányelv, az EU-n belüli közbeszerzés modernizációját (jelenleg a 2013/34/EU irányelv). Többször volt példa rá, hogy a pénzügyi piacok nem tudták biztosítani a kkv-k számára szükséges finanszírozást. De fejlődés vélhető felfedezni a garanciák, kölcsönök és kockázati tőkeként adott finanszírozás és hitelek hozzáférhetőségének javítása körül. Az uniós pénzügyi intézetek, tehát az Európai Beruházási Bank (EBB-ként is említhetjük), és az Európai Beruházási Alap (azaz EBA) több hangsúlyt fektettek a kkv-kkal kapcsolatos műveleteikre. Mindemellett az Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag a második legnagyobb problémaként sorolta be a bizonyos kkv-kat érintő finanszírozáshoz való hozzáférést. A [\(COM\(2011\) 0870\)](#) irányelvet, a kkv-k finanszírozáshoz való elérhetőségének javítását célzó irányelvet a Bizottság 2011 végén előterjesztette. A cselekvési terv többek közt szakpolitikai irányú ajánlásokat tartalmaz a kis- és középvállalkozások kockázattőke-piacokhoz való könnyebb hozzáférhetőségének érdekében. A Bizottság felmérésen keresztül (SAFE) figyeli a kkv-k finanszírozáshoz való hozzáférést, amely felmérést az Európai Bizottság és az Európai Központi Bank közösen állított ki. A kisvállalkozói intézkedéscsomag és az egységes piaci intézkedéscsomag felé a magas szinten versenyképes szociális piacgazdaságért című bizottsági közlemény [\(COM\(2010\) 0608\)](#), emellett az ezt követő, második egységes piaci intézkedéscsomag [\(COM\(2012\) 0573\)](#) szintén kiemeli a keretfeltételek folytonos modernizálásának szükségességét, amelyek irányt adnak a vállalkozásoknak az egységes piacon.

Több kezdeményezés és intézkedés is életben van a kkv-k belső piaci alapításának és működtetésének megkönnyítésére, de többet terveznek is ezek mellett. A kkv-k részére, hogy fokozzák a versenyhelyzetüket, például az adózás vagy versenyszabályok, vagy akár társasági jog területein is biztosított az eltérő szabályozás. Az Unió politikája az állami támogatások területén már régebb óta kedvező elbánásban részesíti a kkv-kat méretükből fakadó hátrányaik elismert ellensúlyozására. 2014-ben a Bizottság által el lett fogadva a felülvizsgálati rendelet az állami támogatásokkal kapcsolatos mentességekről (általános csoportmentességi rendelet). Az innováció egyik eleme a tagállamok számára nyújtott rugalmasság, tehát az, hogy a Bizottság korábbi értesítése és annak jóváhagyása nélkül adhatnak állami támogatást, bizonyos feltételek betartása mellett. Ennek a rendeletnek köszönhetően a kkv-k maximum 7,5 millió eurós állami támogatásban lehetnek kedvezményezettek (European Commission, n.é.).

#### 4.1.5.2. Uniós hálózatok és kutatások

Egy tágabb környezeti elemzést is végeztem a KKV-kra irányulóan az uniós pályázatokon kívül, amik meghatározhatják egy KKV versenyképességét, fenntartását, hogy ennek a hatását is figyelembe véve alakítsam ki az általam választott cégre szabva meggyőzősi stratégiámat. A kkv-kal kapcsolatos uniós hálózatokra példa lehet először is a kkv-k részére nyújtott, Unión belüli általános támogatások, például az Enterprise Europe Network (európai vállalkozási hálózat). A Kkv-k és a környezet, a SOLVIT is ide sorolható. Az Európa Önökért-Vállalkozás, vagy a vegyi anyagok kezelése: nemzeti REACH információs szolgálatok szintén példaként szolgálhatnak. Ezek mellett pedig a kutatással és innovációval kapcsolatos támogatások közé sorolható a szellemi tulajdonjogokat intéző információs szolgálat (IRP Help Desk), az SME Techweb. Felkereshető emellett a Kínát vizsgáló- szellemi tulajdonjogok terén-, kkv-kat szolgáló információs szolgálat, az Európai Vállalkozási és Innovációs Központok hálózata (EBN). Vagy akár a Gate2Growth, és az Európai Munkahelyi Innovációs Hálózatok. Kulcs szerepet játszik a kutatás és az innováció a kkv-k növekedésében és töretlen sikerében. A Horizont 2020 keretprogram, amely a 2014 és 2020 közötti időszakot fedi le, jobb és szélesebb körű támogatási feltételek kialakítására törekszik a kkv-k kutatási és innovációs műveleteik megvalósítására. Egy közös és egységes szabálykeret mérhető egyszerűsödést jelenthet. Ilyen megfontolásból a kkv-kat egy új, elkülönített kkv-eszközön keresztül motiválják a részvételre, melynek célja a kkv-k már kezdetleges szakaszban, és magas kockázatú kutatás és innováció területein hiányzó finanszírozásának segítése. A regionális lefedettség és hitelképtelenség feltételeinek kései bevezetésénél merültek fel kihívások-állapította meg az Európai Számvevőszék 2020-as felülvizsgálatában. Emellett elismerték, hogy a kkv-kat támogató eszköz hatékonyan ösztönzi a kkv-kat innovációs projektjeik megvalósításában. Továbbá a kkv-k versenyképességének javítása egy, a 2014-2020-as éveket lefedő kohéziós politika 11 (tematikus) célkitűzése közül. A kkv-kat célzó további beruházásokra egyéb tematikus célkitűzések megvalósítására is sort fognak keríteni, mint például az alacsony szén-dioxid kibocsátású gazdaság vagy az információs és kommunikációs technológiák.

#### **4.1.5.3. A vállalkozások versenyképességét és a kis- és középvállalkozásokat segítő program (COSME)**

A COSME programot, ami a kkv-k versenyképességét segítő program, 2013 végén fogadták el európai parlamenti és tanácsi rendelet formájában (1287/2013/EU), 2014-2020 közötti létrehozással. A program 2,3 milliárd eurós tervezett költségvetéssel rendelkezik, és a következő általános célkitűzésekkel rendelkezik:

- a kis- és középvállalkozások forráshoz jutásának könnyítése tőke- és hitelfinanszírozás keretein belül: 1,3 milliárd euró pénzügyi eszközökre van elkülönítve, amely egy tőkefinanszírozási eszköz és a növekedési időszak beruházásaihoz, és egy hitelgarancia-eszköz, mely akár közvetlen vagy egyéb kockázatmegosztó konstrukciókat ajánl pénzügyi közvetítőkön keresztül a kkv-knak adott kölcsönökre;
- a nemzetközi, azon belül is az uniós piacokhoz való hozzáférés megkönnyítése: a növekedést célzó vállalkozást támogató szolgáltatásokat az Enterprise Europe Network hálózati rendszerben nyújtják, azzal a céllal, hogy elősegítse a növekedést az egységes piacon belül és csak úgy EU-n kívüli piacokon is;
- vállalkozási morál motiválása: a kezdeményesék magukban hordozzák a vállalkozói készségek és magatartásformák javítását, kiemelten az új vállalkozók, a nők, és a fiatalok köreiben.

Az Európai Unió digitális vezető szerepét egy európai adatstratégia és egy, a mesterséges intelligenciával kapcsolatos fehér könyv, illetve egy új, széleskörű ipari stratégiára irányuló javaslat fogja támogatni. Ezt egy 2020 elején bejelentett bizottsági közlemény (COM(2020) 0037) foglalja magában, ami A Bizottság 2020. évi munkaprogramja: Ambiciózusabb Unió név alatt fut. Ezt egy célzott kkv-stratégia is fogja támogatni, mely könnyebbé teszi a kkv-k működését, terjeszkedését és bővítését (European Commission, n.é.).

#### **4.1.6. Pályázatok**

A következő pár pontban fogom bemutatni a lehetséges pályázatokat, amivel a közelmúltban élnie lehetett, vagy még most is lehet egy magyar KKV-nak. Az általam kiválasztott KKV nem volt olyan helyzetben, hogy ezeket megpályázza, minden adott pályázat végén megindoklom miért. Az ő versenystratégiájukban ez egy fejlesztendő pont, hiszen a tárgyalási környezet kiépítése is a meggyőzési stratégiám részét képezi. A COVID vírus okozta

negatív hatások ellensúlyozására kiírt pályázat a GINOP-1.2.8-20. Ez egy feltételesen visszatérítendő támogatás. 5 és 135 millió Ft közötti összeg pályázható. A sikeres pályázók 100%-os előleg segítségével valósíthatják meg fejlesztési elképzeléseiket, főleg eszközbeszerzéshez kapcsolódóan. Ha az aktuális projekt összköltsége 50.000.000 Ft, ez esetben az önerő 15.000.000 Ft, a visszatérítendő támogatás nagysága pedig 35.000.000 Ft. Ha adott feltételek teljesülnek, akkor a visszatérítendő támogatás átalakul vissza nem térítendő támogatássá. A cég a pályázók körén kívül esik, ugyanis a foglalkoztatottak száma (2020 áprilusra vonatkozóan) csupán 4 fő volt, és 5 fő volt a minimum a pályázat kiírásban. Egy másik GINOP hitelprogramot is bejelentett Varga Mihály 130 milliárd forintos kerettel. Szintén kis- és középvállalkozások számára GINOP-8.3.5-18 név alatt fut technológiai korszerűsítés céljával. A támogatást Magyarországon a közép-magyarországi régió cégei nem vehetik igénybe, és mezőgazdasági vállalkozások sem. A pályázati összeg felét beruházásra, a másik felét még likviditás és működés finanszírozására költhetik a sikeres pályázók. Előbbi esetben a maximális hitelösszeg 150 millió forint, finanszírozás esetén pedig ez az összeg 300 millió forint lehet. A nulla százalékos hitelt június 12-től lehetett igényelni. A benyújtási határidő 2020.12.31. Egy feltétel, hogy a saját forrás minimum 10%, de a műhely nem rendelkezik akkora befektethető tőkével, hogy megérje nekik erre időt és energiát fordítani. Elsődleges beruházási céljuk jelenleg nem a korszerűsítés. Motorok vételébe, majd felújítva tovább értékesítésükbe kívánnak fektetni a közeljövőben nagyobb tőkét (Blyxa, 2020a).

#### **4.1.6.1. KKV START INNOVÁCIÓ – 2020-1.1.1**

A felhívás célja olyan mikro- és kisvállalkozások innovációs tevékenységének támogatása, akik az NKFI Alap és/vagy GINOP és/vagy VEKOP forrásainak terhére támogatásban nem részesültek. A vállalkozások az önállóan megvalósított, a támogatás megtérülését valószínűsítő innovációs projektjeikre kaphatnak támogatást. További elvárás, hogy új humán erőforrás alkalmazásával a vállalkozásban innovációs folyamat induljon el, vagy adaptív innovációs tevékenység történjen, vagy legalább a vállalkozás szintjén újdonságnak tekinthető és üzletileg hasznosítható prototípus, termék, technológia vagy szolgáltatás kifejlesztésére irányuljon. A mi kkv-nk az előírt feltételeknek megfelelne, azonban új alkalmazottat nem kíván foglalkoztatni (Blyxa, 2020c).

#### **4.1.6.2. VEKOP-1.2.6-20**

Újabb feltételese visszaterítendő támogatási lehetőség jelent meg a koronavírus negatív következményeinek ellensúlyozására VEKOP-1.2.6-20 konstrukcióban. 5 millió forint és 153,5 millió forint között igényelhető, főként eszközbeszerzésre. 100% támogatási előleg segítségével fejleszthetnek a támogatott cégek. Olyan KKV-k pályázhatnak melyek: Magyarországon rendelkeznek székhellyel, egyszeres könyvvitelt vezetnek vezető gazdálkodóként vagy lehetnek gazdasági társaságok, szövetkezetek, egyéni cégek, akik kettős könyvvitelt vezetnek. A pályázó cégnek rendelkeznie kell legalább egy, lezárt, üzleti évi beszámolóval 2019-re vonatkozóan. Ezek mellett az állományi létszám 2020 áprilisában átlagos statisztikát tekintve minimum 5 fő kell, hogy legyen. Ezt az utolsó feltételt a cég nem abszolválta, így a pályázók köréből kiestek (Blyxa, 2020d).

#### **4.1.6.3. Magyar Multi Program II.**

A GINOP-1.1.8-19 pályázati kód alatt futó pályázati lehetőség 2020.04.30-ig volt beadható kiemelt növekedési potenciállal bíró KKV-k számára. 1 milliárd forintot írtak ki erre a célra, ami cégenként 2 és 36 millió forint között mozgott. A Profi motorszerviz ebben az időszakban, mialatt a koronavírus első hulláma tartott egyáltalán nem tervezett bővíteni, a bevételeik jelentősen megcsappant ebben az időtartamban (Blyxa, 2020b).

#### **4.2. Az általam választott KKV bemutatása**

Most, hogy megismertük milyen kiegészítő lehetőségei vannak egy magyar KKV-nak a stratégia első lépéseinek sikeres teljesítéséhez, ami a pozitív első benyomás és a cég igényes ráhatása, ahhoz, hogy a stratégiámat tesztelni tudjam, több szervezeti szempontból is megismertem az általam választott vállalkozást. Egy budapesti motorszerviz a kiválasztott cég, akivel a kísérletemet végeztem. A motorszerviz egy 2018-ban alapított KKV szektorba sorolható vállalkozás. A cégválasztásom oka a családi háttér, a szerviz egyedüli tulajdonosa a féltestvérem. A vállalkozás Budapest XIV. kerületében található, az alkalmazottak száma: 4 fő (tulajdonossal együtt). A cég 2019-es bevétele 28 millió forint volt, nyeresége pedig 1.9 millió forint. A legfontosabb termékek és szolgáltatások az alábbiak: motorkerékpárok szervizelése; karbantartáshoz szükséges szolgáltatások: többek közt gumicsere, olajcsere, futómű felújítás, motorkerékpár átvizsgálása, hibafeltárás és javítás, elektromos hibajavítás, fényezés,

motormentés, balesetes motorok helyreállítása. Télen motortárolásra van lehetősége az ügyfeleknek. Termékértékesítés mint olyan, nincs. Amennyiben a szereléshez szükség van új alkatrésze, a szolgáltatás értékével együtt számlázzák.

A cég célközönsége: Budapest és vonzáskörzetében lévő, motorkerékpárral rendelkező, természetes vagy jogi személy. A motort használhatják élvezeti vagy használati tárgynak is, a szervizelés szükségességén ez nem változtat, legfeljebb a gyakoriságán. A fővárosban körülbelül 50 motorkerékpár szerviz található, a versenytársak száma magas. Gazdasági és társadalmi tendenciákra vonatkozóan a cégről a következőkben felsorolt hatások a legjellemzőbbek. A legaktuálisabb a koronavírus hatása. A potenciális ügyfelek elestek bevételeiktől, ezért hátrébb sorolják motorkerékpárjuk szervizelésének fontosságát a kiadásaik listáján. A kijárási korlátozás miatt általánosságban kevesebbet használták motorkerékpárjaikat a tulajdonosok, emiatt az amortizáció, és a szervizelés szükségessége csökken. Budapestre jellemző a közlekedési dugó, ezért az elmúlt években sokan jöttek rá a motor hasznosságára. Ki lehet velük kerülni az autósokat, így nem kell egyhelyben várakozni a dugóban, illetve a motor/robogó fogyasztása a fele is lehet egy autóénak, ami a várható munkanélküliség hatására kedvező hatást válthat ki. Környezeti tendenciák: A globális felmelegedés következményeképp a telek enyhébbek, így a motorozás szezonja folyamatosan kitolódik. Ez főleg azokra igaz, akik a motorra használati tárgyként tekintenek, nem pedig élvezeti cikként. Hiába van hűvös, amennyiben nem veszélyes motorra ülni (mert le vannak fagyva az utak), addig a motort használják például megtakarítás céljából. Budapestre jellemző az utak egyre romló minősége (főleg külföldi példákkal összehasonlítva, lásd Ausztria), ezért az amortizáció üteme gyorsul, a szervizelés szükségessége egyre sűrűbb, nagyobb mértékű a fővárosban. Termékek és árak könnyen elérhetőek a fogyasztóknak (a cég honlapján), ugyanakkor van egy éjjel-nappal hívható telefonszám is. Visszajáró és új ügyfelek egyaránt jellemzők. Általában 2 hetes előjegyzés van a jelenleg beérkező munkafolyamatokra.

A legtöbb vevő ezeket a szempontokat emeli ki a céggel kapcsolatban, mint pozitívumok: ár-érték arány, korrektség, rugalmasság, ügyfélközpontúság. A szervezet előtt álló stratégiai kihívások: folyamatosan szűkülő piacon próbálnak ügyfélkört tágítani, világszerte egyre kevesebb az új motorok értékesítése. Kiment a divatból a motorozás, mint élvezetforrás, inkább robogók lettek népszerűek, mint használati tárgyak (a robogók szervizelése nem igényel nagy befektetést). A termékértékesítés, és a motorértékesítés cél, de nagy volumenű befektetést igényel. Vendégkör minőségének javítása, motorkerékpárjukra igényes ügyfelek, akik igényt tartanak a rendszeres (éves) szervizelésre/átnézésre, így a később felmerülő munkafolyamatok



során könnyebb lesz a szerviz számára a hibafelismerés. A munkaeszközök modernizációja is célként van kitűzve, de ez szintén egy nagyobb tőkebefektetést igényelne (Interjú, Fényi, 2020).

### **4.3 Kísérleti folyamat**

#### **4.3.1 A folyamat ismertetése**

Az általam beavatott tárgyaló féllel átvettük az eddig a szakdolgozatomban ismertetett nonverbális jeleket. Abból a szempontból is, hogy ő mire figyeljen saját magán és tárgyalópartnereinek reakcióján is. Összességében őt arra kértem, hogy a viselkedése legyen természetes, mesterkéletlen és nyitott. Figyeljen oda a szemkontaktus tartására, mosolyogjon, de csak annyira és akkor ahogy a szituáció is indokolja. Külön felhívtam a figyelmét, hogy az idegességre utaló gesztusokat kerülje, mint az arcához való nyúlás, kezeinek tördelése, nyakkendő igazgatása. A következő bekezdésben az interjú alanyom által megfogalmazott folyamatot ismertetem.

„Fontos, hogy már a találkozó előtt elindult a tudatos megfigyelése a partnernek. Itt fontos leszögezni, hogy amennyiben a partner nálam magasabb pozícióban volt, úgy a partner jeleinek kutatása, mindig azt a célt szolgálta, hogy én magam jobb helyzetbe kerüljek. Magasabban pozicionált személy alatt értem az általunk bérelt ingatlan tulajdonosát, márkaképviselőket, vezetőket, komolyabb befektetőket. A jobb helyzetet úgy értem, hogy ha olyan jeleket tapasztaltunk melyek unalomra, érdektelenségre adtak jelet, tudtam, hogy a tárgyalás menetén sürgősen változtatnom kell. Általam leggyakrabban felismert és változtatásra, új nézőpont keresésére ösztönző jelek: hirtelen keresztbe tett kéz, vagy előfordult, hogy szemöldökráncolással jelezte a kételkedést vagy az egyet nem értést tárgyalópartnerem, ezért az adott témát egy másik szemszögből kellett megvilágítani, vagy kikérni a partner véleményét és álláspontját, hogy megtudjuk mi a nemtetszésének tárgya. Másik jel a feltűnő érdektelenségre: óránézegetés, teljes tenyérrel a fej támasztása. Ezen esetekben mindenképpen igyekeztem kibillenteni partnerem az általa unottnak vélt szituációból, akár egy átadott dokumentummal, vagy csak egy hozzá közel eső tárgy elkérésével, valamint gyorsan más megközelítést vagy témát alkalmaztam a beszélgetésben.

Megfigyeléseket tettem azonos pozícióban elhelyezkedő tárgyalófelekkel is. Ilyen személyek a beszállítók, jövőbeni partnerek, ahol egyenlő érdekek képviseltetik magukat és cél a „win-win” szituáció felállítása. Természetesen itt is figyeltem a magasabb rangúaknál leírt jelekre, de nem azok voltak a hangsúlyosabbak, hanem hogy a partner miként viszonyul hozzám. Kezdve a kézfogással (mennyire akarja már ott is érzékeltetni a dominanciát, illetve

mennyire hagyja magát alárendelni) egészen odáig, hogy mennyire kényelmes testpozíciót vesz fel a tárgyalás alatt. Figyelmet fordítottam arra is, hogy mennyire működik a tükrözés, azaz mennyire utánozza az én gesztusaimat és arra is koncentráltam, hogy mennyire tükrözi a testbeszéde a közös érdekeket és a valódi érdeklődést. Folyamatosan figyeltem az „igazság” jelekre is, valamint az üzlethez való hozzáállásra. Értem itt ezalatt, hogy például mennyire gyorsan dörzsölte a tenyerét amikor a közös munka hasznot termelő részéről beszélt.

Megfigyeléseket tettem akkor is, mikor én voltam a magasabb pozícióban. Ilyen alkalom egy állásinterjú, vagy alkalmazottakkal való tárgyalás. A testbeszédből eredő fő kutatásom a partner szavainak és testbeszédének összhangja volt. Úgy is fogalmazhatnék, hogy mondandójának igazságtartalmi kutatása volt a fő megfigyelési pontom. Arra összpontosítottam, hogy megfigyeljem mennyire feszeng, mennyire zárkózik el (azaz vesz fel testbeszédével védekező, zárkózó testtartásokat), amikor munkájáról, tudásáról számolt be, vagy az általa képviselt érdekre, munkára irányuló kérdéseimre adott választ.

A kultúráközi differenciákra nálunk is hangsúlyt kell fektetni. Suzuki márkaszervizként évente több alkalommal is részesülünk külföldi (japán) ellenőrök látogatásában. Ha már kicsit is utánanéznünk az alap és üzleti illemszokásoknak japánban, máris sokkal komfortosabban tudjuk fogadni külföldi partnereinket, ezáltal egy számukra kevésbé idegen környezetet, tárgyalási módszert biztosítva nekik, így előkészítve számunkra is a kedvezőbb megítélést, hiszen elkerülhetők a kultúrából adódó különböző szokások miatti kellemetlenségek. Ugyanígy jártam el, amennyiben külföldi ügyfél érkezett, például azzal a gesztussal, hogy a számára legkedvezőbb (és természetesen általam is beszélt) nyelven kommunikáltunk.

A távolsági zóna megválasztásának szempontja mindig az adott partnertől, illetve annak a kultúrájától függően került megválasztásra. Hiába voltunk egy marketing rendezvényen a büféasztalnál kötetlen beszélgetésben a ritkábban lakott országokból vagy helységekből érkező kollégákkal, illetve partnerekkel, mindig nagyobb távolságot (de nem túl nagyot) tartottam, hogy nehogy (be)tolakodónak tekintsen. Hasonlóképp kezeltem az érintéseket is, hiszen egy budapesti magyar értékesítőnek rá lehet csapni a vállára egy vicc mesélése közben, míg ugyanezt a japán kolléga már túlzásnak érezné, hiszen jellemző kultúrájára a zárkózottság, és komolyan vesznek minden beszélgetést üzleti partnereikkel.

Két szempont felállításánál segített a legtöbbet a tenyérgeztusok elemzése. Az első ilyen szempont, amikor a mondandóval történő testbeszéd összeegyeztetését végeztem, hiszen a tenyér helyzete és láthatósága, felfedettsége, valamint a vele végzett gesztusok sokat elárultak a verbálisan elhangzottak igazságtartalmáról. Ha egy alkalmazottam takargatta a tenyerét, és tördelte kezeit, gyanakvásra adott okot, mint utólag kiderült, olykor jogosan. A másik ilyen

hasznos elemzési szituáció az volt, amikor a partner figyelmét és érdeklődését vizsgáltam, ugyanis annak függvényében, hogy hogyan tartotta kézfejét az arcánál tudtam eldönteni, hogy unatkozik, érdeklődik, vagy netán kételkedik szavaim igazságtartalmában.

A nonverbális jelek megfigyelését a partnereimnél a következő stratégia mentén építettem fel: A verbális közlés elhangzása alatt, mind partnerem mind saját magam által, kerestem egy fő megerősítő nonverbális jelet, amit a leghangsúlyosabbnak éreztem, majd ezen jel hitelességét vizsgáltam az egyéb gesztusokkal összevetve, hogy azok alátámasztják vagy éppen ellentmondanak a fő jel által számomra leszűrt információknak. Például, ha a tárgyalópartnerem beszéd közben a szájához tartotta a kezét miközben beszélt, egy olyan fő jelnek vettem, ami akár azt is jelentheti, hogy nem mond igazat. Ekkor kezdtem el vizsgálni az egyéb gesztusokat, mint azt, hogy nem nézett a szemembe, lábait keresztbe tette. Ezek a kiegészítő jelek megerősítik a gyanút, hogy itt nem áll teljes összhangban a verbális és a nonverbális közlés.

A tárgyalások során a szemet, mint kommunikátort inkább saját verbális és nonverbális kommunikációm összehangolására, a bizalom elnyerésére használtam, mintsem a partner szemének megfigyelését folytattam. A szem rengeteg információt közöl, ugyanakkor nagyon gyorsan teszi ezt, ezért nagyon nehéz is volt számomra megfigyelni. Ebből adódóan inkább a tárgyalások során a megfelelő szemkontaktus kialakítására, saját álláspontom valódiságának megerősítésére használtam a szemem keresztül alkalmazható nonverbális jeleket. Az általam alkalmazott és megfigyelt helyzetekben a tükrözés volt a legkevésbé érezhető gesztus, illetve általam használva legalacsonyabb határfokkal rendelkező közlési mód. Itt sokszor próbáltam saját testhelyzettel a másik komfortját növelni, úgy, hogy felvettem az ő testtartását, de a saját megfigyeléseim alapján, csak ezzel a módszerrel élve és a másik testbeszédét figyelve, nem sikerült jelentős változást elérni az adott szituációban, viszont az összhatásban és benyomás részeként nem elhanyagolható, így továbbra is alkalmazni fogom.

Az iroda elrendezését, illetve a partner ülőhelyének meghatározását, szintén az egymással már kialakított és felépített viszony határozta meg elsősorban, és már a találkozó előtt, tudatosan eldöntve hoztam meg a tárgyalás ülésrendjét. Értem ezalatt, hogy egymással egy vonalban ülünk, az asztal egy oldalán, vagy éppen egymástól távolabb, esetleg szemben. Gyakran alkalmaztam azon módszert is, leginkább alkalmazottaknál mellyel a célom az volt, hogy a partnert kissé kimozdítsam a komfortzónájából, úgy, hogy számára egy kényelmetlenebb helyet kínáltam, (karfa nélküli szék,) így is akár arra ösztökélve, hogy magát kevésbé komfortosan érezve, de egyben a saját kényelméről meggyőződést adva, magasabb pozíciómat erősítsem vele szemben. Ennek ellenkezőjét követtem el mikor én voltam az alacsonyabb tárgyalási pozícióban, de mindig igyekeztem azt közölni a testbeszédemmel, hogy

a számomra lehető legkomfortosabban érzem magam, ezzel is magabiztosságot gyűjtve és sugallva.” (Fényi Miklós- Deme Boglárka (2020): Interjú Fényi Miklós szerviztulajdonossal. Budapest, 2020 október 12)

#### **4.3.2 Eredmények**

„Tárgyalási ismeretek és testbeszédet elemző ismeretek nélkül sokkal nehezebb az eredményes tárgyalás kivitelezése, illetve sokkal nehezebb a tárgyalás eredményeinek megismerése anélkül, hogy az nyíltan ki lenne mondva. Nagyon szerteágazó és hatalmas tudást igényel a jelek pontos ismerete és helyes következtetések levonása, viszont legalább ugyanakkora potenciált rejt magában.” (Fényi Miklós- Deme Boglárka (2020): Interjú Fényi Miklós szerviztulajdonossal. Budapest, 2020 október 12)

A jelen tanulmány a különböző tárgyalási helyzetekben használt meggyőzési stratégia elemzésére épül, a motorszerviz tulajának tapasztalatai alapján, mind vevőkkel, mind alkalmazottakkal és egyenrangú partnerekkel. A meggyőzési helyzet értékelésénél tartalomelemzési folyamatot vizsgáltam. Minden esetben rögzítettem a stratégiai elemet és az arra érkező válaszreakciót. Az összesített elemzés lehetővé teszi, hogy a válaszokból lássuk, melyik nonverbális gesztus jellemzőbb tárgyalási helyzetben, illetve függ-e szituációs hatásoktól. Már az adatok begyűjtésekor is észrevehetőek voltak tipikus reakció gesztusok. Olyan vevők esetében például, akiknek azért volt szüksége a szervizre, mert a motorjuk lerobbant, arra a kérdésre, hogy mikor volt utoljára szervizben a motorjuk általában a nonverbális reakciójuk során nem néztek a kérdező szemébe. Ezt sokszor egy leplező gesztus kísérte, miszerint gondolkodás miatt néztek félre. A szervizelés alatt azonban kiderült a motor állapotfelméréséből, hogy az ilyen gesztussal reagálók többsége sokkal közelebbi időpontot mondott, mint ami a motor állapotából kiderült. A gesztusok nem mindig vannak összhangban egymással, ezért fontos, hogy gesztuscsoportokat elemezzünk, és döntő többség alapján próbáljunk ítélni.

### **5. DISZKUSSZIÓ**

A hipotézisem miszerint a nonverbális kommunikáció fontos szerepet tölt be a személyközi kommunikációban, ezáltal kis gyakorlással és a jelek felismerésével pedig akár változtatni is tudunk tárgyalópartnerünk hozzáállásán részben igazolódott csak be.

Egy tárgyalási szituációban mindegyik fél alapvető célja, hogy a saját maga számára legelőnyösebb végkimenetellel érjen véget a tárgyalás. Ehhez pedig továbbra sem elhanyagolható a nonverbális jelek ismerete és helyes használata a verbális kommunikáció mellett. Pozitív benyomást egyértelműen tehetünk már csupán testi gesztusainkkal is, de ez ugyanúgy visszajára is fordulhat, ha valaki tudatlanul, csak ösztönösen cselekszik. A szakdolgozatomban felállított stratégiának köszönhetően mind a nonverbális jelek közlése, mind az értelmezése is tudatos lesz.

A hipotézisem szerint gyakorlással, és a jelek felismerésével befolyásolni tudjuk egy tárgyalás végkimenetelét. Az interjú során kiderült, hogy ez nem minden esetben igaz. Emberi mivoltunkból adódik, hogy minden lehetőséget szeretnénk megismerni mielőtt döntünk. Előfordul, hogy egy tárgyaláson már olyan hozzáállást vélünk felismerni, miszerint a partnerünk már elhatározta magát más mellett, de szeretne tisztában lenni a lehetőségeivel, ezért meghallgat minket. Ebben az esetben a nonverbális jelek hatása kevés, hiszen, ahogy a szakdolgozatom elején is ismertettem a kommunikációnak körülbelül 35%-át fedik le. Ez az arány pedig alacsony ahhoz, hogy valakit kiközzentsünk a már korábban meghozott döntése mellől. Ilyenkor csak egy meglepő és hatásos, számára új információ lenne képes erre, akár az árral, akár a szolgáltatással kapcsolatban. A nonverbális jelek csupán a megerősítés funkcióját is betölthetik. A dolgozatomban már elemeztem a hitelességfókuszot, eszerint jelenleg, ha egy budapesti motorszervizre szoruló tulajdonos az ismerősei többségétől azt hallja, hogy ez az a hely, ahova vidd a motort, mindennel elégedett leszel, akkor nincs szükség a nonverbális meggyőzésre, hiszen ő is határozott célokkal érkezett a tárgyalásra. Ilyen szituációban azonban fontos kiemelni a negativitást sugárzó jelek koncentrált elhanyagolására, azzal a céllal, hogy csupán megerősítsük a jövőbeni ügyfélt a döntésében, és ne adjunk neki kételkedésre okot. Amikor kiemelten hasznos lehet a meggyőzési stratégia azok az olyan helyzetek, mikor a partnerünk nem tervezte el előre mit szeretne. Evidens, hogy egy labilis embert a legkönnyebb befolyásolni. A verbális közlésünknek mindenképp összhangban kell lennie a nonverbális jelekkel, így jó esélyekkel indulunk, hogy ha egy megfontolandó ajánlatot teszünk számára, és a gesztusainkkal a bizalmába is férkőzünk, akkor elérjük a számunkra kitűzött tárgyalási célt. A stratégia szintén megállja a helyét, ha partnerünk verbális közlésének igazságtartalmát kutatjuk. Így felismerjük azt a helyzetet például mikor kérdezzünk vissza bizonyos dolgokra, és mikor hihetünk jó eséllyel az elhangzott szavaknak. Könyvvizsgálóként például a munkám része a szakmai szkepticizmus, sokszor kell az ügyfél állításaira hagyatkoznunk, de figyelembe kell vennünk, hogy természetesen ő magát a lehető legjobb színben tünteti fel.

A kutatásom alapján ezért azt a konklúziót vonom le, hogy egy rendszeresen tárgyaló üzletembernek szüksége van a nonverbális jelek ismeretére, amellet is, hogy meggyőzően kommunikál verbálisan. Azonban nem hagyatkozhatunk csupán a nonverbális jelekre. Háttérfunkciót töltenek be, de elhanyagolhatatlanok.

## A KUTATÁSHOZ FELHASZNÁLT IRODALOMJEGYZÉK:

- Aczél Petra, Bencze Lóránt (2007): Hatékonyság és meggyőzés a kommunikációban. L'Harmattan, Budapest.
- Aczél Petra (2006): A meggyőzés, mint a kommunikáció működési elve: fogalmak, elméletek és hatások. In: Kontext – Filológia – Kultúra. Líceum Kiadó, Eger–Besztercebánya. 13–25.
- Afifi, W. A. (2007). Nonverbal Communication. In B. B. Whaley & W. Samter (Eds.), Explaining communication: Contemporary theories and exemplars (p. 39–60). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Arany Ferenc (2004): A reklamáció, mint a marketingkutatás tárgya. In: Best of Marketing. A Magyar Marketing Szövetség rendezvényein elhangzott előadások gyűjteménye 2004–2006. (CD-ROM)
- Aronson, E. & Pratkanis, A. R. (1992): A rábeszélőgépj. Budapest: Ab Ovo Kiadó.
- Árvay Anett (2003): A manipuláció és a meggyőzés pragmatikája a magyar reklámszövegekben. Általános Nyelvészeti Tanulmányok XX. kötet. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Balázs Katalin, Bakó Panna, Nagy Luca (2019): „Hogyan győzzem meg?” A társas helyzet hatása a meggyőzés üzenetének kialakítására.
- Balázs Katalin, Bernáth Ágnes (2015): A viselkedés befolyásolására alkalmas kommunikációs módszerek. In Kovács J. (szerk.): Szociálpszichológiai tanulmányok a Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék fennállásának 25. évfordulójára. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen. 207–229.
- Barnkopf Zsolt (2002): A kommunikáció könyve. Flaccus Kiadó, Budapest.
- Bishop, S. (2008): Asszertivitás. Manager Könyvkiadó, Budapest.
- Breton, P. (2000): A manipulált beszéd. Helikon Kiadó, Budapest.
- Burg, B. (2010): Meggyőzés mesterfokon. Bagolyvár Kiadó, Budapest.
- Ekman, P. (1985): Telling lies. Ford.: Andersen Dávid, Beszédes hazugságok (2009), Kelly Kiadó Kft., Budapest.
- Forgách József (2007): A társas érintkezés pszichológiája. Kairosz Kiadó, Budapest.
- Görög Ibolya (2008): Protokoll az életem. Athenaeum Kiadó, Budapest.
- Griffin, E. (2003): Bevezetés a kommunikációelméletbe (Szigeti L. ford.). Harmat Kiadó, Budapest. 138–150. oldal
- Griffin, E. (2004): Meggyőztél! Mitől változnak meg az emberek? Harmat Kiadó, Budapest.

- Gripsrud, J. (2007): Médiakultúra, médiatársadalom. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- Gyulavári Tamás (2010): A többszatornás értékesítési rendszerek kihívásai- az online értékesítési csatorna integrálásának lehetőségei. Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest.
- Hall, E. T. (1987): Rejtett dimenziók. Gondolat Kiadó. Budapest.
- Hidasi Judit (2004): Interkulturális kommunikáció. Scolar Kiadó, Budapest
- Kaszás György (2000): A nagy adrenalin játék. Budapest: Geomédia Kiadó.
- Kirmani, A., Campbell, M. C. (2009): Taking the target's perspective: The Persuasion Knowledge Model. In Wänke, M. (ed.): Social psychology of consumer behavior. Psychology Press, New York. 287–306. oldal.
- McGuire, W. J. (2001): Makacs nézetek és a meggyőzés dinamikája. Osiris Kiadó, Budapest.
- Németh Erzsébet (2009): A személyes hatékonyság fejlesztése. Századvég Kiadó, Budapest.
- Ogilvy, D. (2006): A reklámról. Budapest: Park Kiadó.
- Pease, A. (2000): Testbeszéd. Park Könyvkiadó, Budapest.
- Prusinszki István (2017): Információk hitelességének mérlegelése hagyományos könyvtári és hálózati környezetben. Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest.
- Sharifian, F., Dirven, R., Niemeier, S., Yu, N., de Gruyter, M. (2008): Culture, body and language, Mouton de Gruyter
- Síklaki István (1994): A meggyőzés pszichológiája. Scientia Humana, Budapest.
- Somech, A., Drach-Zahavy, A. (2002): Relative power and influence strategy: The effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. Journal of Organisational Behavior, 23(2). 167–179. oldal.
- Törőcsik Mária (2006): Fogyasztói magatartástrendek. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Zeff, R. & Aronson, B. (2000): Reklám az interneten. Budapest: Geomédia.
- Zentai István (2004): A meggyőzés útjai. Neumann Kht., Budapest.
- Zuschlag, B. – Thielke, W. (2008): Mindennapjaink konfliktushelyzetei. Medicina Könyvkiadó, Budapest.
- Interjú. Fényi Miklós- Deme Boglárka (2020): Interjú Fényi Miklós szerviztulajdonossal. Budapest, 2020 október 12.
- In: Balázs László, H. Tomesz Tímea, H. Varga Gyula (2013): A kommunikáció elmélete és gyakorlata. Forrás:[http://magyar.uni-eger.hu/public/uploads/a-kom-elmelte-es-gyak-teljes-uj-1-\\_56616f9699242.pdf](http://magyar.uni-eger.hu/public/uploads/a-kom-elmelte-es-gyak-teljes-uj-1-_56616f9699242.pdf) (elérés dátuma: 2020.10.30.)



- In: Balogh Bence (2016): Reklám történelem. Forrás: <https://onmarketing.hu/reklam-tortenelem/> (elérés dátuma: 2020.11.02)
- In: Blyxa Consulting (2020a): Mikro- kis- és középvállalkozások fejlesztéseinek támogatása GINOP 1.2.8-20. Forrás: <https://kkvpalyazatok.com/mikro-kis-es-kozepvallalkozasok-fejleszteseinek-tamogatasa-ginop-1-2-8-20/> (elérés dátuma: 2020.09.06.)
- In: Blyxa Consulting (2020b): GINOP 8.3.5-18. Forrás: <https://kkvpalyazatok.com/ginop-8-3-5-18-kkv-k-technologiai-korszerusitese-celu-hitelprogram-2/> (elérés dátuma: 2020.09.06.)
- In: Blyxa Consulting (2020c): KKV start innováció 2020. Forrás: <https://kkvpalyazatok.com/kkv-start-innovacio-2020-1-1-1-2/> (elérés dátuma: 2020.09.06.)
- In: Blyxa Consulting (2020d): Vekop 1.2.6.20. Forrás: <https://kkvpalyazatok.com/vekop-1-2-6-20-a-mikro-kis-es-kozepvallalkozasok-modern-uzleti-es-termelesi-kihivasokhoz-valo-alkalmazkodasat-segito-fejlesztések-tamogatasa/> (elérés dátuma: 2020.09.06.)
- In: European Commission (n.é.): SME definition. Forrás: [SME definition | Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/industry-entrepreneurship-and-smes/sme-definition/) (elérés dátuma: 2020.09.11.)
- In: Fehér Katalin (2008): Reklámhatás, problémamegoldás, intencionalitás. Forrás: [https://mediakutato.hu/cikk/2008\\_03\\_osz/01\\_reklamhatas\\_probleme megoldas\\_intencionalitas/](https://mediakutato.hu/cikk/2008_03_osz/01_reklamhatas_probleme megoldas_intencionalitas/) (elérés dátuma: 2020.10.12)
- In: Douarderes, F. (2020): A kis- és középvállalkozások. Forrás: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/63/a-kis-es-kozepvallalkozasok> (elérés dátuma: 2020.09.06.)
- In: Lakatos Zsuzsa (2018): KKV fogalom meghatározás. Forrás: <https://ado.hu/ado/kkv-fogalom-meghatározás-most-meg-barki-hozzászolhat/> (elérés dátuma: 2020.09.11.)
- In: M. Laura (2016a): A reklám története- I. Forrás: <http://www.acepromotion.hu/hirek/a-reklam-tortenete-az-első-korszak> (elérés dátuma 2020.10.12.)
- In: M. Laura (2016b): A reklám története- II. Forrás: <http://www.acepromotion.hu/hirek/a-reklam-tortenete-a-második-korszak> (elérés dátuma: 2020.10.12.)
- In: Márkus Mónika, Szűcs Edit, Takács Tímea, Matkó Andrea (2014): A reklámok befolyásoló hatása. Forrás: [https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/211998/file\\_up\\_matko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/211998/file_up_matko.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (elérés dátuma: 2020.11.02)
- In: MTI (2011): Ár-érték élelmiszer. Forrás: [https://hvg.hu/itthon/20110714\\_ar\\_ertek\\_elelmiszer](https://hvg.hu/itthon/20110714_ar_ertek_elelmiszer) (elérés dátuma: 2020.11.02)

In: Szilágyi P., Péter D., (2018): Ha több százezren követnek, biztosan befolyásolod őket.  
Forrás:[https://index.hu/video/2018/09/20/influencer\\_influenszer\\_fesztival\\_velemenyszer\\_so\\_cial\\_media\\_instagram/](https://index.hu/video/2018/09/20/influencer_influenszer_fesztival_velemenyszer_so_cial_media_instagram/) (elérés dátuma: 2020.09.11.)