

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

Kereskedelmi, Vendéglátóipari
és Idegenforgalmi Kar

Digitális tárgyalási csatornák hatása az üzleti kapcsolatok építésére

Konzulens:
Dr. Merliot-Almássy Eszter
Főiskolai docens
PhD

Készítette:
Saller Evelin
Kereskedelem és marketing
Omnichannel kereskedelem
Levelező tagozat
2025

Budapesti Gazdasági Egyetem
Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Eredetiségi nyilatkozat a szakdolgozatról/projektmunkáról

Hallgató adatai		
Név, neptun-kód	SALLER EVELIN	S4DL5B

Szakdolgozat/projektmunka adatai	
Szakdolgozat/projektmunka címe	DIGITÁLIS TÁRGYALÁSI CSATORNÁK..... HATÁSA AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK ÉPÍTÉSÉRE.....
Témavezető	DR. MERLIOT-ALMASSY ESZTER

Alulírott, Saller Evelin..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a csatoltan bírálatra és védelemre beadott szakdolgozatban/projektmunkában foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A felhasznált forrásokat az irodalomjegyzékben feltüntettem, a rájuk vonatkozó, szabályszerű hivatkozásokat a szövegben megtettem. A szakdolgozat/projektmunka más szakon vagy intézményben sem a saját nevemben, sem máséban nem került beadásra. Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatot/projektmunkát az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá. Tudatában vagyok annak, hogy plágium (más munkájának sajátomként történő feltüntetése) esetén a szakdolgozat/projektmunka érvénytelen, ezért elutasításra kerül.

Budapest, 2015. év 04 hónap 27 nap

Saller Evelin

Hallgató aláírása

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Dr. Merliot-Almássy Eszternek, aki szakértelmével, hasznos magyarázataival, folyamatos figyelmességével és a konzultációk során biztosított elengedhetetlen tanácsaival hatalmas segítséget nyújtott szakdolgozatom elkészüléséhez.

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	4
1. Tárgyalás alapja a kommunikáció ismerete	6
1.1. Kommunikáció fajtái	11
2. Üzleti tárgyalások	18
2.1.A tárgyalás definiálása	18
2.2 A tárgyalás típusai	19
2.3 Sikeres tárgyalás	20
3. Személyes és online tárgyalások	25
4. Kutatás módszertana, eredmények elemzése:	25
4.1. Kutatás módszertana	25
4.2. Kutatási kérdések	26
4.3.Az eredmények elemzése	26
ÖSSZEGZÉS:.....	40
Javaslattétel	42
Melléletek	44
Ábrajegyzék:	63
Irodalomjegyzék:.....	63

BEVEZETÉS

Napjaink globális gazdasági környezetében az üzleti tárgyalások dinamikája jelentősen átalakult, aminek egyik fő hajtóereje a digitális technológiák rohamos fejlődése. A digitalizáció nem csupán az információáramlást gyorsította fel, hanem alapvetően átformálta a kommunikációs stratégiákat és tárgyalási technikákat is. Az üzleti kapcsolatok kialakítása, fenntartása és menedzselése egyre inkább online platformokon, videokonferencia-eszközökön az online térben zajlik, amelyek mind kihívásokat, mind új lehetőségeket teremtnek. Ezek a változások nem csupán technikai szinten jelennek meg, hanem hatással vannak az üzleti kultúrára, a tárgyalófelek közötti interakció minőségére és a döntéshozatali folyamatok átláthatóságára is.

A rohamos fejlődés hatására kulcsfontosságú a cégek számára a gyors döntéshozatal, a pontos adatelemzés és a hatékony kommunikáció. A digitális technológiák, mint a mesterséges intelligencia (AI), a Big Data elemzés, valamint az online tárgyalási platformok (pl. Microsoft Teams, Zoom) alkalmazása már nem csupán versenyelőnyt jelent, hanem alapvető követelménnyé vált. E technológiák segítségével növelhető a tárgyalások eredményessége, csökkenthetők a kommunikációs zavarok, és hatékonyabban kezelhetők a komplex információhalmazok. A digitális kommunikációs csatornák elősegítik a földrajzilag távoli partnerek közötti együttműködést, a gyorsabb döntést.

Jelen szakdolgozat célja feltárni, hogy a digitális technológiák – például a videokonferencia-platformok – milyen mértékben és módon befolyásolják az üzleti tárgyalások kimenetelét. Különös figyelmet fordítva a kommunikáció hatékonyságára, valamint az ügyféllel való üzleti kapcsolat és bizalom kiépítésére, valamint fenntartására online térben, a hosszú távú együttműködés létrehozására, valamint az új üzleti kapcsolatok kialakítására. Továbbá elemzem a virtuális terekben zajló tárgyalások során felmerülő problémákat (internetkapcsolat problémák, nonverbális kommunikációs jelek leolvasásának nehézségei), ezek mit okozhatnak egy online tárgyalás során. Ezen kívül szeretném feltárni az online és személyesen folyó tárgyalások közötti különbségeket, lehetőségeket és hátrányokat.

Fontos számomra ennek a témának a kutatása, hiszen az évek során nagyban változtak a kommunikációs csatornák helyszínei, itt értem az online és személyesen folytatott tárgyalásokat. A legnagyobb változás leginkább a COVID-19 vírus elterjedésével történt, hiszen ekkor az online térben folytatott tárgyalások vették át a hangsúlyt a személyes tárgyalások korlátozása miatt. A vírus lefolyása után továbbra is megmaradtak az online

tárgyalások, melynek megvannak az előnyei és hátrányai. De vajon képesek az értékesítők üzleti kapcsolat kiépítésére, nonverbális kommunikáció érzékelésére az online térben, mint személyesen a tárgyalóteremben? Az értékesítők miként vélekednek erről a témáról? Ők inkább a személyes vagy az online tárgyalásokat részesítik előnyben?

A szakdolgozat célja annak feltárása, hogy a digitális technológiák – különösen az online tárgyalási platformok – milyen hatást gyakorolnak az üzleti tárgyalások eredményességére, különös tekintettel az új üzleti kapcsolatok kialakítására és a bizalomépítésre.

A kutatás során szekunder kutatási módszert alkalmazok, amelyben a kommunikáció, digitális és személyes tárgyalások, valamint a digitális technológiák szakirodalmi forrásait elemzem. Ezen kívül kvalitatív mélyinterjúkat is végzek több 10 éves értékesítői szaktudással rendelkező személlyel, hogy feltárjam a digitális eszközök gyakorlati alkalmazását és azok hatásait a tárgyalásokra. Az interjúk célja, hogy mélyebb betekintést nyújtsanak az értékesítők véleményébe a tárgyalások csatornáiról, mint a digitális és személyes tárgyalások, valamint az üzleti kapcsolatok kialakításának és fenntartásának kihívásaiba az online térben.

A téma aktualitása abban rejlik, hogy a digitális transzformáció nem csupán technológiai, hanem komplex stratégiai kérdéseket is felvet az üzleti tárgyalások terén, amelyeket napjainkban minden piaci szereplőnek figyelembe kell vennie. Az új környezet megértése és az abban való hatékony működés képessége kulcsfontosságú tényezővé vált a vállalatok életében a versenyképességének megőrzése és növelése szempontjából.

1. Tárgyalás alapja a kommunikáció ismerete

Munkám során eddig nem vettem részt közvetlenül üzleti tárgyalások lebonyolításában, ezért különösen fontosnak tartottam, hogy a kutatásom során újra és mélyebben megismerjem a tárgyalások működését. Kíváncsi voltam arra, hogy pontosan hogyan épül fel egy üzleti tárgyalás, milyen fázisai vannak, miről szólhat egy ilyen találkozó, valamint arra is, hogy a tárgyaló felek mit észlelnek egymásból, milyen szempontokra figyelnek oda egy-egy ilyen helyzet során. Mindezek miatt fontosnak éreztem, hogy a kutatási témámat az alapoktól kiindulva járjam körül, és fokozatosan haladjak a részletek, majd az értelmezés felé.

Bár egyetemi tanulmányaim során több tantárgy keretében is foglalkoztunk az üzleti kommunikáció és a tárgyalástechnika elméletével, a gyakorlati tapasztalat hiánya miatt szükségem volt arra, hogy gyakorló értékesítők nézőpontjából is megismerjem a tárgyalások világát. Jelenleg értékesítést támogató munkakörben dolgozom a sales területen, ahol szorosan együttműködöm az értékesítőkkal, így napi szinten van rálátásom arra, milyen témák mentén zajlanak a tárgyalások, és milyen kihívásokkal találkoznak az értékesítők munkájuk során. Mindezek ellenére – külső szemlélőként – úgy éreztem, a kutatásom akkor lehet igazán hiteles és megalapozott, ha közvetlenül is megismerem azok véleményét és tapasztalatait, akik nap mint nap tárgyalnak ügyfelekkel. Éppen ezért választottam a kvalitatív kutatási módszerek közül a félig strukturált mélyinterjút, hogy valóban részletes, árnyalt és személyes véleményeket ismerhessek meg. Kutatásomban három, nagy tapasztalattal rendelkező értékesítőt kérdeztem meg, akik mindennapi munkájuk során rendszeresen részt vesznek üzleti tárgyalásokon. A dolgozat későbbi fejezeteiben rájuk fogok hivatkozni, keresztnévük vagy beosztásuk megjelölésével. Az alábbiakban röviden bemutatom őket:

- Bernadett jelenleg VIP Key Account Manager pozícióban dolgozik, és 18 év szakmai tapasztalattal rendelkezik az értékesítés területén.
- Dániel Key Account Manager csoportvezetőként dolgozik, 14 év tapasztalattal rendelkezik, és vezetői feladatai mellett továbbra is aktívan részt vesz ügyféltárgyalásokban.
- Ádám Key Account Manager pozícióban dolgozik, 10 éves értékesítői gyakorlattal.

Bár kutatásom elsősorban a tárgyalások digitális formájára fókuszál, úgy vélem, nem lehet eltekinteni attól az alappillértől, amely minden tárgyalás gerincét adja: a kommunikációtól. A kommunikáció ugyanis nem csupán az üzleti életben, de mindennapi életünkben is meghatározó jelentőségű. Kommunikálunk, amikor e-mailt írunk, amikor telefonálunk, a boltban a pénztárnál, vagy akár a közösségi médián keresztül chatelünk. Kimondott vagy leírt szavainkkal, gesztusainkkal, testbeszédünkkel – folyamatosan jeleket

küldünk és fogadunk. A világ minden pontján és minden kultúrában a kommunikáció az egyik legfontosabb eszköz a kapcsolatteremtésben és az együttműködésben, így érthető módon a tárgyalások során is kulcsszerepet játszik. Úgy vélem, hogy ahhoz, hogy egy tárgyalás valóban sikeres legyen, elengedhetetlen megértenünk, hogyan kommunikálunk, mit üzenünk a szavainkon túl, és hogyan értelmezi a másik fél ezeket a jeleket. Ezért tartottam lényegesnek, hogy kutatásom során ne csak a digitális eszközöket, hanem a kommunikáció emberi oldalát is megvizsgáljam.

A kommunikáció „olyan emberek közötti társas interakció, melynek fő funkciója az információk, ismeretek és érzések átadása, cseréje valamilyen eszköz, illetve jelrendszer segítségével (Katona & Szabó, 2006, p. 20).” Célja a tudás továbbítás (segítségadás, tanítás); ismeretszerzés (segítségkérés, tanulás); nézetek megváltoztatása (rábeszélés); tárgyalás és még sorolhatnánk.

A tárgyalás alapja a kommunikáció ismerete, értő és eredményes kommunikáció folytatása a partnerünkkel. Ahhoz, hogy ezt elérjük, pontosan tudnunk kell, milyen funkciói vannak a kommunikációnak, miként és hogyan működik ez a mindennapokban használt eszköz.

A kommunikációnak négy alapfunkcióját különböztetjük meg személyek közötti és társadalmi vonatkozásban egyaránt, ezen funkciók felismerése és használata egy tárgyalás során meghatározó lehet, főleg a már meglévő üzleti kapcsolatok fenntartása érdekében vagy akár egy új üzleti kapcsolat kialakítása során:

Tájékoztató funkció (információ átadása): A kommunikáció egyik alapvető szerepe az, hogy a résztvevők között információcserét valósít meg. Ennek során tényeket és azok értelmezését adjuk tovább, beleértve a közléshez kapcsolódó érzelmeket és ezek magyarázatát is.

Érzelmi funkció (érzelmek közvetítése): A kommunikáció eszközt ad az érzelmek, például öröm, elégedettség, szorongás, bánat, lelkesedés vagy düh kifejezésére. Az érzelmek megosztása segít a belső feszültségek oldásában, valamint támogatja a konfliktusok kezelését és feloldását.

Motivációs funkció (befolyásolás): A kommunikáció során a közlő fél gyakran törekszik arra, hogy a befogadót valamiféle cselekvésre ösztönözze, közös álláspont kialakítására bírja, vagy viselkedésváltozást idézzon elő. Ez leginkább meggyőzés, jutalmazás vagy megerősítés útján valósul meg. A motivációs funkció jelentős szerepet kap például a tömegmédiában, különösen a reklámok és hirdetések esetében.

Ellenőrzési funkció (információszerzés): E funkció segítségével tudhatjuk meg, hogy a kommunikációnk eredményes volt-e, valamint tárjuk fel kommunikációs partnereink indítékait (Forgó, 2011).

Nem lehet nem kommunikálni, hiszen az egész testünk, ruházatunk, mozdulataink segítségével kommunikálunk-akár direkt, akár nem, mert a kommunikáció lehet többszintű és többcsatornás. Többcsatornás kommunikáció alatt a verbális, vagyis a nyelvi és a nem verbális, másnéven a nem nyelvi módokat értjük. Példaképpen az üzleti életben: emailen, telefonon, személyesen, digitális térben folytatott kommunikáció. A többszintű a közlés szintjére- amit közvetlenül kimondunk, megfogalmazunk a kommunikációban, ami elhangzik a beszédhelyzet során, valamint a viszony meghatározására- ez minősíti a közlés szintjét, vagyis megmutatja és segít értelmezni hogyan kellene értenünk az elhangzott üzenetet (pl. parancsnak, sürgetésnek). A viszony meghatározásában fontos szerepe van a nem verbális jeleknek (másnéven nonverbális jelek).

A kommunikációt a folyamat irányultsága szerint elkülöníthetjük, mint egyirányú vagy kétirányú. Egyirányú kommunikációt értünk az alatt, ha a vevőnek nincs módja adóvá válnia, ilyen például az olvasás, tévézés. Kétirányú kommunikációról beszélhetünk, ha mód van rá, hogy az adó és vevő szerepet cseréljen, s így beszélgetés alakulhat ki személyesen vagy online térben.

A kommunikációt megkülönböztetjük még aszerint, hogy közvetett vagy közvetlen kommunikációról beszélünk. Közvetlen akkor, ha az adó és vevő egyszerre vesz részt a folyamatban és térben közel vannak egymáshoz, vagyis például egy tárgyalás során személyesen vannak egy azon térben. De közvetlen kommunikációnak számít az online térben folytatott tárgyalás is, ha:

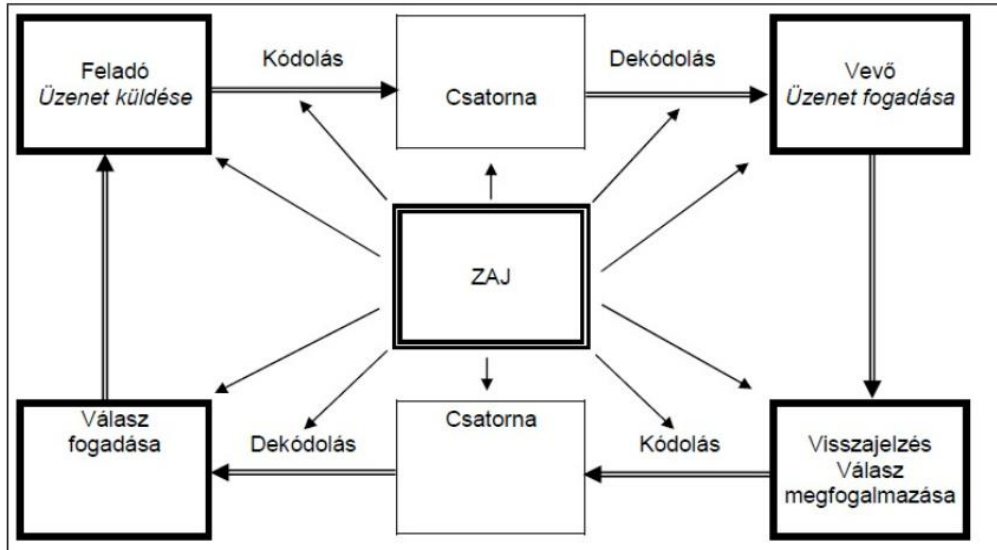
- valós időben történik, például videóhívás, hanghívás, vagy élő chat formájában.
- a résztvevők azonnal reagálnak egymásra, és a párbeszéd oda-vissza zajlik.
- van vizuális vagy vokális jel (testbeszéd, hanglejtés – főleg videóhívásnál).

Ebben az esetben, annak ellenére, hogy digitális csatornán keresztül zajlik a beszélgetés, a kommunikáció közvetlennek tekinthető, mivel a felek egyenesen egymással lépnek kapcsolatba, és a csatorna csak eszköz. Minden más esetben közvetett kommunikációról beszélünk. Ez alatt azt értjük, hogy ha magunknak készítünk emlékeztető feljegyzést, vagy ha az információ egy harmadik személyen keresztül jut el a címzettig.

Kutatásomban azt vizsgálom, hogy az értékesítők miként vélekednek a digitális csatornán keresztül zajló tárgyalásokról, valamint az online tárgyalások milyen hatással vannak az üzleti kapcsolatokra (ügyfelekkel), különösen a Prospect partner kapcsolatokra. Így azt

gondolom, szükség van rá, hogy megértsük mi a kommunikáció, valamint hogy milyen eltérések vannak egy kommunikációs modellben, ha megkülönböztetünk személyes és online tárgyalást.

A kommunikáció általános modellje:



1. ábra: Kommunikációs modell (mediapedia.hu)

A kommunikáció legalább két résztvevőjű információátvitel. Mint ahogy látható a modell alapján a kommunikációban részt vesz egy adó és egy vevő. A feladó (pl. értékesítő) az üzenetet megfogalmazza, kódolja. A kód valamilyen csatornán eljut a vevőhöz (pl. ügyfél), aki értelmezi (dekódolja) azt.

A kommunikációs modellben látható a *csatorna*. A *csatornán* keresztül tudjuk az információt közvetíteni, mely lehet papír, egy személyes találkozáskor a levegő, email írásakor az elektromos hullámok, egy harmadik személy esetleg online térben folytatott meeting alatt szintén az elektromos hullámok. A leggyakoribb üzenethordozó az emberi beszéd és testbeszéd, ezen üzenethordozók segítségével tudjuk megértetni magunkat a partnerünkkel/partnereinkkel.

A kommunikáció dinamikus, többirányú folyamat és többirányú kommunikáció esetében bármelyik fél lehet többszereplős is, legyen szó a fogadóról vagy vevőről. Minden fázisnál lehetnek az üzenet tartalmát befolyásoló tényezők. Ezek összességét *kommunikációs zajnak* nevezzük. Az üzleti életben, konkretizálva egy üzleti tárgyalás során a *zaj* nagyban befolyásolhatja egy tárgyalás gördülékenységét és lényeges különbség van aközött mely csatornán keresztül zajlik a kommunikáció. Ezt két példán keresztül szeretném levezetni, mindkét példában ugyan úgy fennáll a veszélye a kommunikáció közbeni *zaj* jelenlétének:

1.példa: Egy személyesen (vagyis egy időben, egy helyen vannak jelen a résztvevők) folytatott tárgyalás során az értékesítő és az ügyfél egyazon tárgyalóban kommunikálnak egymással. A kommunikáció során az esetleges *zaj* miatt akadhatnak problémák az üzenet dekódolásával kapcsolatban. Mi érzékelhető *zaj*nak egy személyes találkozás során? *Zaj* lehet akár, a nyitott ablakon beszűrődő hangzavar; épület belsejéből jövő lárma (pl. irodai munkálatok, mint a fűrés; tárgyalóba beszűrődő hangok). Ezen kívül a zaj nemcsak fizikai lehet, hanem szellemi, pszichológiai vagy társadalmi tényezőkből is eredhet. Ide tartozik például az üzenet félreértése, amely származhat eltérő neveltetésből, különböző értelmi szintekből, kulturális háttérből vagy világnézeti különbségekből is – ezek mind befolyásolhatják az információ helyes értelmezését.

2.példa: Egyazon időben, viszont digitális térben folytatott tárgyalás során (pl. Teamsen) mi érzékelhető *zaj*nak? *Zaj* lehet, a személyes találkozás során felsoroltak: nyitott ablakon beszűrődő hangzavar; a szobába beszűrődő hangok; nem érthetően a partner. A zaj ilyen esetben szintén lehet szellemi, pszichológiai vagy társadalmi tényezőkből is eredhet. Ide tartozik például az üzenet félreértése, amely származhat eltérő neveltetésből, különböző értelmi szintekből, kulturális háttérből vagy világnézeti különbségekből is – ezek mind befolyásolhatják az információ helyes értelmezését, ahogy az előző példában is említettem. Ezen kívül a tárgyalást megzavarhatja az digitális eszközökben rejlő hibák, valamint a működésükhöz elengedhetetlen feltételek. Például szükséges a stabil internetkapcsolat; jól működő mikrofon; optimálisan működő kamera, valamint a megbeszéléshez használt elektronikus eszköz töltöttsége. Ha ezek egyike nem működik vagy a tárgyalás során gond adódik, akár az internetkapcsolattal, töltöttséggel vagy a kamerával és mikrofonnal, az megakaszthatja a tárgyalás gördülékenységét, és akár kellemetlenséget okozhat az értékesítőnek vagy a másik félnek. Ha online térben folytatunk tárgyalást, nagyobb a kockázata annak, hogy a kommunikáció során *zaj* léphet fel, vagyis valami miatt az üzenetünk nehezen vagy egyáltalán nem lesz érthető az ügyfél számára. Ugyanígy fordítva is előfordulhat, hogy mi nem értjük meg vagy nehezebben értjük meg az ügyfél által megfogalmazott üzenetet.

A kommunikáció csatornáiban rejlő hibákat és lehetőségeket ismernünk kell és egy tárgyalás során a *zaj* minimalizálása a legfontosabb, hogy a tárgyalás minél pozitívabb kimenetelű, ezen kívül gördülékeny lehessen.

A kommunikációs csatornák lehetőségeinek megismeréséhez, tisztában kell lennünk a kommunikáció fajtáival. Tanulmányomban ezért megismertem a kommunikáció fajtáit, hogy utána feltárhassam a kommunikációs csatornában rejlő lehetőségeket, különbségeket:

1.1. Kommunikáció fajtái

A kommunikáció fajtái szerint megkülönböztethetünk verbális, vokális és nem verbális kommunikációt. "A teljes közlésrendszer mintegy 7%-a verbális, 38%-a vokális, 55%-a nem verbális (Katona & Szabó, 2006, p.34)"

Verbális kommunikáció a beszéd és az írás. Ezek az emberiség története során alakultak ki, de egymástól távol eső időkben. A verbális kommunikáció az emberi interakció egyik legfőbb csatornája, amely szóbeli közlések formájában történik, és elsődlegesen a nyelvhasználatra épül. A tárgyalási folyamat során kiemelt jelentőséggel bír, hiszen nem csupán információátadásról van szó, hanem az érdekek képviseléről, meggyőzésről és bizalomépítésről is. A nyelvhasználat módja – beleértve a szóhasználatot, hangnemet, világosságot és strukturáltságot – jelentősen befolyásolhatja a tárgyalás kimenetelét. A verbális kommunikáció során az értékesítők nemcsak termékeik vagy szolgáltatásaik előnyeit mutatják be, hanem képesek érzelmi kapcsolatot is kialakítani a potenciális partnerekkel.

Egy személyes tárgyaláson a verbális kommunikáció azonnali reakciókat és folyamatos visszacsatolást tesz lehetővé, amely elősegíti a gördülékeny egyeztetést és a félreértések gyors tisztázását. Ezzel szemben az online környezet – különösen, ha nem valós idejű, például e-mailes egyeztetés – lassíthatja a kommunikáció dinamikáját, és megnövelheti a félreértések kockázatát. Félreértés okozhatnak a helyesírási hibák; idegen nyelv használata (ha nem azonos nyelvet beszélnek) vagy az idegen szavak használata. Ezeknek a félreértéseknek a tisztázására a legjobb csatornák a személyesen vagy online csatornák.

A digitális térben zajló tárgyalások során az értékesítők gyakran kihívásként élik meg a megfelelő hangnem és üzenetstruktúra megtalálását, hiszen a nonverbális jelek – mint a gesztusok, mimika vagy hangszín – részben vagy teljesen elvesznek, így minden egyes szó súlyosabb jelentőséggel bír.

A verbális kommunikáció tehát nem csupán az információközlés eszköze a tárgyalások során, hanem a stratégiai hatásgyakorlás egyik kulcseleme is, amely különösen érzékeny ponttá válik, amikor a fizikai jelenlét hiányzik, és a digitális csatornák veszik át a szerepet.

Ezértis fontos a tudatában lennünk, értékesítőként, tárgyaló partnerként milyen jelzéseket adhatunk önkéntelenül vagy direkt módon a másik fél részére. Ugyan ez fordítva is igaz, tudnunk kell leolvasni ezeket a jeleket a másik félről. A testünk segítségével közvetített jelzéseket, nem verbális, másnéven nonverbális kommunikációnak hívjuk.

Nem verbális kommunikáció a mimika, „az arc izmainak mozgása során áll elő, és az emberek érzelmi állapotára, illetve a személyiség jegyeire utal (Borgulya & Somogyvári, 2007, p. 48).” Az érzelmek kifejezésében a szemnek is nagy szerepe van, ugyanis az egyik legfontosabb nem verbális elem a szemtől szembeni kommunikációban a szemkontaktus. Kifejezi a kommunikációs felek közötti hatalmi viszonyt, általa különböző érzelmeket is közvetíthetünk pl. szorongás. A tekintetnek a kommunikációs folyamatban szabályzó szerepe van, visszajelzést ad a megértésről, a másik személyhez való érzelmi viszonyról. A tekintet többnyire öntudatlan, de bizonyos helyzetekben igen megszabott a tartalma. A hosszas rátekintés valakire a kapcsolatteremtés, kapcsolatfelvétel funkcióját is betöltheti. Ha valakihez szólni akarunk, akkor előtte a szemkontaktust teremtjük meg. Az, hogy beszélgetés közben mennyire nézzük partnerünket, az függ az illető nemétől, státusától, kapcsolatunk intimitásától, a szimpátiától.

A kutatásom során folytatott mélyinterjúmban többször is szóba került a szemkontaktus jelenléte és fenntartása. Akár személyes jelenléttel, akár online térben folytatódik a tárgyalás, minden esetben fontos, hogy fenntartsuk a szemkontaktust, ugyanis ez bizalmat sugároz a partnerünk számára. Ezzel jelezzük, hogy figyelünk a másikra, de ugyancsak ebből látszik, ha már elvesztettük az érdeklődésünket a másik mondanivalója iránt. A szemkontaktus hiánya nem csak az érdeklődésünk elvesztésének jele lehet, hanem akár a hazugság, mellé beszélés ismertető jele is lehet. Persze ez nem minden esetben van így, hiszen vannak, akiket egyszerűen kényelmetlen érzéssel tölt el, ha tartják a szemkontaktust. De ezt csak akkor tudhatjuk meg, ha már ismerjük a partnerünket. Az interjú alanyaim említették, hogy a szemkontaktus tartása és a mimikák észlelése személyes tárgyalásaik során sokkal jobban érzékelhetőbb. Véleményük szerint személyesen a figyelem fenntartása is sokkal egyszerűbb, míg az online tárgyalások alkalmával nehéz eldönteni az ügyfél tényleg tartja-e a szemkontaktust és a figyelme még mindig nem lankadt-e. Egy monitor előtt ülve tényleg nehéz érzékelnie a másik félnek, hogy vele tartja-e a szemkontaktust, hiszen a monitor mellett/fölött szinte észrevehetetlenül tudjuk nézni a telefonunkra érkezett értesítéseket. Ezen kívül a gépen is ugyan úgy foglalkozhat a tárgyalópartner mással, ami nem a tárgyalással kapcsolatos, például az emailjeinek átnézésével.

Ugyancsak nonverbális kommunikációs eszköz a hangunk (vokális kommunikáció), az alatt pedig értem a hangszínt, hanghordozást. A beszéd mellett a hanggal is nagyon sok mindent kifejezhetünk. A hang hatékonyan jelzi az izgalmat és a szorongást. A szorongás beszédzavarhoz is vezethet, például dadogáshoz. A hangszín kifejezheti az illető idegállapotát. Egy tárgyalás során tudnunk kell figyelni a hangunkra, hangszínünkre és arra, hogy milyen hangosan beszélünk a partnerünkkel. Vegyünk egy példát: a tárgyalás során, ha a hangszínünk

megváltozik egy kényes téma során, magasabb hangon beszélünk a tárgyalófelünkkel, az bizalmatlanságra adhat okot. Ugyanis ezzel azt éreztetjük az ügyféllel, hogy érzékeny témára terelődött a szó, mely számunkra nem szimpatikus, esetleg megtévesztésre adhat gyanút az ügyfél szemszögéből.

Tárgyalás közben a legárulkodóbb nonverbális jeleket a gesztusokkal tudjuk leadni. Gesztusokon a kar-, fej-és kézmozgását értjük. A legismertebb gesztusok például a kézzel való intés, elutasítás vagy hívás (Katona & Szabó, 2006). Hasonlóan sokatmondó nonverbális kommunikációs eszköz a testtartás, legtöbbször tudattalanul mozog a testünk kommunikáció közben és általa az érzelmi állapotunkra utal (pl. szomorúak vagyunk, a testünk önkéntelenül összehúzza magát, nem értünk egyet valamivel önkéntelenül keresztbe tesszük a karunkat vagy lábainkat). Megtanulható a testtartásra való koncentráció. Szakmákban is használják ezen nonverbális kommunikációs eszköz tudatos használatát pl. színészet, értékesítés. A tárgyalások alkalmával a gesztusok figyelemmel követése és azok pontos értelmezése fontos. Személyes találkozás alkalmával jobban érzékelhetőbbek ezek a gesztusok, hiszen ott testközelből tapasztalhatjuk ezeket a jeleket. Az ügyfél mozdulataiból kiolvashatjuk, mikor van zavarban; nem ért valamit; nem érdekli az adott téma; elzárkózik vagy esetleg nyitott például a termékre, amit ajánlanak a részére. Mindeközben az értékesítőnek a saját testtartására, gesztusaira is figyelnie kell. A gesztusainkkal folytatott kommunikációval akár befolyásolhatjuk tárgyaló partnerünket.

A digitális térben zajló tárgyalások egyik jelentős kihívása, hogy az interakció során korlátozottan, vagy egyáltalán nem érzékelhetők azok a nonverbális jelek, amelyek a személyes jelenlét során fontos kiegészítői a verbális kommunikációnak. A testtartás, a kézmozdulatok, a mimika vagy akár a szemkontaktus olyan metakommunikatív elemek, amelyek gyakran sokkal többet elárulnak a tárgyalópartner valódi szándékairól, érzéseiről és reakcióiról, mint maguk a kimondott szavak.

Nemcsak a gesztussal és testtartással kommunikálhatunk egy tárgyalás során, hanem a személyek közti térközszabályozással/térhasználattal, amely más megnevezéssel proxemika. A proxemika a testbeszéd alkotóeleme, az egyének közötti testtávolságot határozza meg, melyet a kommunikációjuk során betartanak. „Tudományos vizsgálatok mutatják, hogy kommunikációs jelentősége van annak a távolságnak, amelyet az emberek az interakciók során egymástól felvesznek. E jelentőség szinte természetesen következik abból, hogy a távolság befolyásolja a hallást és a látást, a kommunikációban szerepet játszó legfontosabb érzékszerveket (Buda, 1986, p. 100).”

A tárgyalás előtt, közben és után is tudjuk alkalmazni a távolságtartást. Az interjúalanyok több esetben is hangsúlyozták, hogy a személyes jelenlét jelentős hatással van az ügyfélkapcsolatok minőségének alakulására. Amikor a tárgyalás során az értékesítő és az ügyfél fizikailag is ugyanabban a térben tartózkodnak, az interakciók sokkal közvetlenebbé és emberibbé válnak. A közös fizikai jelenlét elősegíti a természetesebb kommunikációt, hiszen lehetőség nyílik a nonverbális jelek teljes körű érzékelésére és értelmezésére. Ez hozzájárul egyfajta személyes közeg kialakulásához, amelyben az ügyfél gyakran nyitottabbá, befogadóbbá válik, és könnyebben épülhet ki a bizalom. A résztvevők megfigyelései szerint ez a személyes légkör kedvez a kötetlenebb beszélgetéseknek, ami lehetőséget teremt arra is, hogy ne csupán az üzleti témák kerüljenek előtérbe, hanem emberibb szinten is kapcsolódjanak egymáshoz a felek. Ez a fajta kapcsolat pedig nemcsak a jelenlegi tárgyalásra lehet pozitív hatással, hanem a hosszú távú üzleti együttműködés alapját is megerősítheti. Az interakcióban résztvevők közötti viszony, illetve a kommunikációs feltételek figyelembevételével négy távolságtípust különböztetünk meg, melyek tudatos használatával üzleti kapcsolatokat nézve, személyesebb légkört tudunk teremteni a partnerünkkel. A tárgyalási helyzetekben az ügyfél és az értékesítő közötti fizikai távolság nemcsak a komfortérzetet befolyásolja, hanem visszajelzést is adhat az ügyfél attitűdjéről, bizalmi szintjéről vagy akár érdeklődésének mértékéről.

Ha az ügyfél például öntudatlanul közelebb húzódik az értékesítőhöz, az a nyitottság és a pozitív viszonyulás jele lehet. Ezzel szemben a nagyobb fizikai távolság vagy a test elfordítása utalhat bizonytalanságra, elzárkózásra, vagy akár bizalmatlanságra is. A proxemikai jelek értelmezése tehát segítheti az értékesítőt abban, hogy az ügyfél miként viszonyul hozzá személyesen, valamint hogyan fogadja az elhangzott gondolatokat, ajánlatokat. Ezek az apró, ám jelentőségteljes jelek a személyes térben történő tárgyalások során jól érzékelhetők, míg a digitális nem biztosít lehetőséget ezek megfigyelésére. A proxemika tudatos alkalmazása és értelmezése tehát hozzájárulhat a tárgyalás finomhangolásához, valamint ahhoz, hogy az értékesítő érzékenyebben reagáljon az ügyfél rejtett visszajelzéseire, ezzel is növelve az eredményességet és a kapcsolat minőségét.

A korábban említettek alapján az interakcióban résztvevők közötti viszony, illetve a kommunikációs feltételek figyelembevételével négy távolságtípust különböztetünk meg:

1. Bizalmas és intim távolság: 0 – 0,5 méter. A 0,25 méteren belül a közelség intim. Hallható a halk suttogás, a szem a partner testének kis, közeli részére fókuszál, nagy szerepe van a szaglásnak, lehetőség van a partnerek közti érintésre. 0,25-0,50 méter: bizalmas távolság

van a partnerek között. A suttogás zárt helyen, a halk hang szabadban is pontosan érthető. Továbbra is érezhetik egymás illatát a partnerek és megérinthetik a másikat.

2. *Személyes távolság:* 0,5-1,2 méter. A beszéd halk zárt térben. Alkalmas térköz a bizalmas, személyes témákat megbeszélni. A szaglás szerepe csökken, a partner teste csaknem teljes egészében a látószögbe kerül.

3. *Társasági távolság:* 1,2 – 3,0 méter. Normál hangerejű beszédre alkalmas. A partner alakja teljesen látható, a szaglás (normál esetben) elveszti jelentőségét. Hivatalos témák megbeszélésére, udvariassági beszélgetésekre megfelelő távolság.

4. *Nyilvános távolság:* 3,6 – 7,5 méter. Általában előadás, közösség előtti nyilvános megszólalásra megfelelő térköz. Csak a hangos beszéd érthető.

A személyes tárgyalások során általában a társasági távolságot szokták tartani, vagy esetleg a személyes távolságot.

Az egyik interjúalany különös figyelmet fordított a személyes találkozások során az öltözködés, a megjelenés, hajviselet szerepére, mint a nonverbális kommunikáció egyik kiemelt eszközére. Véleménye szerint a megjelenés – különösen egy-egy jól megválasztott ruhadarab vagy kiegészítő – sokat elárulhat az adott személy stílusáról, értékrendjéről, hozzáállásáról, sőt, akár az üzleti szándékainak komolyságáról is. A beszélgetés során kiemelte, hogy számára a cipő az egyik leginkább árulkodó ruházati elem. Úgy véli, hogy a cipő – annak stílusa, állapota, tisztasága – egy jelentőségteljes részlet, amely mélyebb betekintést nyújthat a viselő személyiségébe, igényességébe és a professzionalizmushoz való viszonyába. Ez a megközelítés jól illeszkedik ahhoz a kommunikációelméleti állításhoz, miszerint a nonverbális jelek – így a megjelenés is – az első benyomás kialakulásában kiemelt szerepet játszanak. Az ilyen típusú vizuális benyomások tudat alatt hatnak a tárgyalópartner értékítéletére és azonnali bizalmi szintjére is. Ilyen esetben például egy cipőre irányuló tudatos megfigyelés tehát nem csupán esztétikai, hanem üzleti szempontból is releváns lehet: egy gondosan kiválasztott, ápoltságú cipő a professzionális megjelenés részét képezi, és közvetve hozzájárulhat a tárgyalás légkörének alakulásához, valamint az elsődleges bizalom kialakulásához.

Tehát egy tárgyalás során ezért is fontos a hivatalos ruha viselete. (Férfiaknak öltöny, ing, nyakkendő; hölgyeknek kosztüm) Személyes és online térben zajló tárgyalásoknál egyaránt fontos, hogy figyeljünk a megjelenésünkre, öltözködésünkre. Személyes találkozás alkalmával a megjelenésünkkel nagyban befolyásolhatjuk a partnerünk első benyomását rólunk, mint már említettem.

A digitális térben zajló tárgyalások során jelentősen korlátozottak a lehetőségek a partner megjelenésének teljes körű felmérésére. A kamera által közvetített kép csupán a

felsőtestet – jellemzően a mellkastól a fej tetejéig terjedő területet – mutatja, így az első benyomás kialakítása és a megjelenésről való benyomásalkotás ezen szűk vizuális keretre korlátozódik. Ez azonban nem csökkenti a megjelenés jelentőségét, sőt, éppen ellenkezőleg: mivel a figyelem fókusza kizárólag a képernyőn látható részre irányul, az ezen a területen mutatott rendezettség különösen hangsúlyossá válik. Ezért kiemelten fontos, hogy az online tárgyalások során is kellő figyelmet fordítsunk az ápoltság megjelenésére – különösen a ruházat felső részeire, a hajviseletre, valamint az arc tisztaságára és kifejezőerejére. Az online jelenlét, még ha fizikailag nem is teljes, ugyanúgy képes kommunikálni kompetenciát, felkészültséget és hozzáállást, mint egy személyes találkozás. Egy gondozatlan vagy oda nem illő megjelenés azonnal csökkentheti a partner bizalmát, míg egy tudatosan megkomponált, letisztult vizuális megjelenés segíthet hitelességet sugallani és megalapozni a pozitív első benyomást – még a digitális tér korlátozott vizualitása mellett is.

Az üzleti életben a professzionális megjelenés mellett kiemelkedő szerepet játszik a megfelelő viselkedéskultúra is. A viselkedésünket nemcsak a formális szabályrendszerek, hanem számos írott és íratlan norma is meghatározza. E szabályozó tényezők közé tartoznak az erkölcsi elvárások, társadalmi normák, valamint az illemszabályok, amelyek három fő kategóriában jelennek meg: illem, etikett és protokoll. E szabályok ismerete és alkalmazása az üzleti tárgyalások során elengedhetetlen, különösen akkor, amikor az első benyomás és a személyes hitelesség kiemelt jelentőséggel bír. Az értékesítőkkal készített interjúk során többen is hangsúlyozták, hogy ezek a szabályok – bár sok esetben nem hangzanak el expliciten – erőteljesen befolyásolják a partnerben kialakuló benyomást és az üzleti kapcsolat alakulását. Egy gyakorlati példán keresztül is érzékeltették ezt: ha a tárgyalás során az egyik fél gyakran az órájára néz, az a másik fél számára könnyen értelmezhető tiszteletlenségként vagy érdektelenségként. Az ilyen aprónak tűnő gesztusok mögött az a benyomás alakulhat ki, hogy a tárgyalópartner siet, mással foglalkozik, vagy nem szentel kellő figyelmet a beszélgetésre. Ez pedig közvetve alááshatja a bizalom kiépülését, különösen egy új kapcsolatfelvétel (prospect kapcsolat) esetében.

Éppen ezért a tárgyalások során – akár személyesen, akár digitális környezetben – elengedhetetlen a tudatos, udvarias és figyelmes viselkedés, amely tiszteletet sugároz a másik fél felé. Az üzleti etikett követése nemcsak a professzionalizmust, hanem az emberi megbecsülést is kommunikálja, amely hosszú távon elengedhetetlen része a sikeres értékesítési kapcsolatoknak.

Szintén nagy jelentősége van egy kapcsolat kialakításának az első találkozás alkalmával a kézfogásnak. Az üzleti életben a kézfogás a személyes kapcsolatok kiépítésének egyik

legalapvetőbb nonverbális aktusa. Mint elsődleges érintkezési forma, sokkal többet közvetít pusztán üdvözlésnél: a másik fél személyiségére, önbizalmára, hozzáállására és a kapcsolatban betöltött szerepére vonatkozóan is jelentős információt hordoz. A kézfogás stílusa – legyen az határozott, erőtlen, elnyújtott vagy túl rövid – fontos benyomásokat közvetít a kommunikációban résztvevők között. A kézfogás ereje, időtartama és a szemkontaktussal való kísérése mind hozzájárulnak ahhoz az összbenyomáshoz, amely már a kapcsolat kezdetén meghatározhatja az üzleti interakció hangulatát és minőségét.

Az egyik megkérdezett értékesítő különösen hangsúlyozta a kézfogás szerepét a személyes tárgyalások során: „Digitális tárgyalási környezetben nem tudsz kezet fogni az ügyféllel. Első találkozáskor, személyes találkozáskor a kézfogás során nagyon sok mindent érezhetsz a másik féltől. Lehet, hogy ezekről a dolgokról nem beszélünk – hogy hogyan érzed a másik ember lényét, rezgéseit –, de amikor kezet fogsz, abból is nagyon sok mindent le tudsz vonni a másiktól.” A megfogalmazott tapasztalat rámutat arra, hogy a kézfogás nemcsak testi kontaktus, hanem egyfajta energetikai és érzelmi visszajelzés is lehet. Az izzadt tenyér, a túl laza vagy épp túl erős szorítás, valamint az, hogy ki nyújtja először a kezét, mind-mind olyan mikrojelek, amelyek azonnali értelmezésre kerülnek, és befolyásolják a tárgyalás nyitó hangulatát. A határozott, de nem erőszakos kézfogás egyfajta üzenet: „Magabiztos vagyok, és egyenrangú partnerként tekintek rád.” Ez különösen fontos, amikor a tárgyalás során a kölcsönös tisztelet és bizalom gyors kialakítása a cél. Az online tárgyalások térnyerésével azonban ez az első fizikai kontaktusforma hiányzik. A megkérdezett értékesítő szerint ez komoly hátrány, mert ez az elsődleges „érezésközpontú pillanat” kimarad, és a partnerről szerzett első benyomás kizárólag vizuális és verbális elemekre korlátozódik. A digitális térben tehát új eszközökkel kell pótolni ezt a hiányt – például a bemutatkozás lehetőségének biztosításával, megfelelő szemkontaktussal (a kamera irányába nézéssel), valamint udvarias, nyitott és érdeklődő beszélgetésindítással. Mindezek tükrében megállapítható, hogy a kézfogás, mint kommunikációs aktus hiánya nem csupán egy üdvözlési forma kiesését jelenti, hanem egy komplex nonverbális üzenet elmaradását is. Ennek tudatosítása és pótlása különös jelentőséggel bír a digitális tárgyalások világában, különösen az új partnerekkel való első kapcsolatteremtés során.

2. Üzleti tárgyalások

2.1.A tárgyalás definiálása

A kommunikáció sajátosságainak bemutatása után indokolt rátérni arra a területre, ahol a digitális technológiai változások hatása különösen szembetűnőek, amelyekről a kommunikáció során kiemeltem pár példát: az üzleti tárgyalások világára. Az üzleti kommunikáció egyik legkomplexebb és legnagyobb jelentőséggel bíró formája a tárgyalás. A tárgyalás olyan interaktív folyamat, amelyben két vagy több fél kommunikál egymással annak érdekében, hogy közös megállapodásra jussanak eltérő érdekeik és preferenciáik ellenére. Ez a folyamat magában foglalja a megbeszélést, megvitatást és tanácskozást, ahol a résztvevők célja a másik fél meggyőzése, befolyásolása vagy egy adott témában történő megállapodás létrehozása. A tárgyalás komplex fogalom, amelynek meghatározása kihívást jelent, mivel számos tudományterület – például a szociálpszichológia, szociológia, államtudomány és üzemgazdaságtan – kutatói próbálták definiálni:

A tárgyalás fogalmát különböző tudományterületek más-más megközelítésből értelmezik. A szociálpszichológusok szerint a tárgyalást alapvetően döntéshozatali folyamatként határozzák meg, amelyben legalább két fél – legyen szó egyénekről vagy csoportokról – közösen törekszik valamilyen döntés meghozatalára. Ezzel szemben a pszichológiai megközelítés értelmezésében, a tárgyalást olyan folyamatként írja le, amely az egyéni szükségletek kielégítését szolgálja.

Az államtudomány nézőpontjából a tárgyalás szintén döntési folyamat, amelyben több szereplő vesz részt, és amelyek között egyaránt található közös és ellentétes érdekek. E nézőpont hangsúlyozza, hogy tárgyalás csak akkor jöhet létre, ha legalább bizonyos mértékben fennállnak közös célok, illetve ha jelen vannak az érdekellentétek is – hiszen ezek adják a megegyezés tárgyát.

A közgazdaságtan képviselői a tárgyalást többféleképpen értelmezik: egyrészt döntéshozatali folyamatként, másrészt kommunikációs alternatívaként. Kapoor (1975, idézi Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016) például úgy véli, hogy a tárgyalás a racionális gondolkodás alkalmazása egyfajta nyomás alatt, amely során a felek egy előre kitűzött cél elérésére törekednek. Lee és Dobbler (1977, idézi Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016) szerint a tárgyalás az eladó és a vevő közötti döntéshozatali folyamat, amely tervezésből, elemzésből és értékelésből áll, és amelynek végső célja egy kölcsönösen elfogadható üzleti megállapodás megkötése. Webster (1979, idézi Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016) ezzel összhangban interaktív

folyamatként tekint a tárgyalásra, amelyben a felek – tipikusan a vevő és az eladó – a saját érdekük maximalizálására törekednek (Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016).

A fenti meghatározások közös jellemzője, hogy mindegyik hangsúlyozza a kommunikáció, a kölcsönhatás, a kompromisszumkészség, valamint az érdekérvényesítés szerepét. A tárgyalás tehát nem csupán információcsere, hanem egy strukturált, célirányos interakciós folyamat, amely során a felek stratégiákat alkalmaznak, érzelmi és racionális szempontokat mérlegelnek, és a közös nyereség elérése érdekében próbálják összehangolni álláspontjaikat.

A digitalizáció korában a tárgyalás fogalma és gyakorlata is jelentős átalakuláson megy keresztül. Míg korábban a személyes találkozások domináltak, napjainkra egyre inkább előtérbe kerültek a különböző digitális csatornákon zajló, online tárgyalások. Ez a változás új megközelítéseket és értelmezési kereteket igényel mind az elméleti, mind a gyakorlati oldalról, hiszen az online tér külön sajátosságokat, korlátokat és lehetőségeket hordoz magában –az új üzleti kapcsolatok kialakításának, valamint a bizalomépítés és bizalomfenntartás folyamatának tekintetében.

2.2 A tárgyalás típusai

A tárgyalás rendszerint magában foglalja az egyik fél kívánságainak vagy javaslatainak felsorakoztatását, amit a másik fél rendszerint kiértékel, majd ellenjavaslatok és engedmények következnek.

Üzleti tárgyalás jellemzői:

- legalább két fél részvétele
- ellentétes érdek (pl. eladó / vevő)
- azonos érdek (megállapodás)
- eltérő szükségletek, igényeket egymáson keresztül tudják kielégíteni (egymásra utaltság)
- tárgyalási helyzetben a felek erőviszonya ne legyen döntően eltérő (ha túl nagy az erőfölény, lehet nem is jön létre megegyezés, nem tárgyalás, hanem közlés)

Elméletben három tárgyalástípust különböztethetünk meg, amelyek az üzleti tárgyalásokra vonatkoznak.

1. Üzletkötő tárgyalás

A tárgyalás hagyományos formája. A résztvevők jól körülhatárolt, pontosan megfogalmazott feladatokat teljesítenek. Ha pozíciójuk a legkisebb kompromisszumot sem engedi meg, a tárgyalás nem vezet eredményre. Siker csak akkor érhető el, ha a résztvevők az egymással szemben álló pozícióik minden vonatkozását megvizsgálták, és képesek az alkura. Ennek a tipikus példája a vevők és a szállítók közötti viták.

2. Az elvi tárgyalás

A tárgyaló felek olyan mozgósító erőket, olyan elveket keresnek, melyek támogatják és erősítik pozíciójukat. Ez a típusú tárgyalás a tárgyaló szempontjából igen kedvező, hiszen csak a célokat kell kitűznie, nem pedig megoldásokat adnia. Az elvi tárgyalás a különböző választási lehetőségek aprólékos elemzését, körbejárását jelenti. Mindkét fél az elért eredményekre, nem pedig a veszteségekre koncentrálnak. Az első elvi tárgyalás pozíciós tárgyalássá szűkül, vagy megakad, ha a felek hagyják, hogy a megtárgyalandó témák objektivitását elhomályosítsák az érzelmek.

3. Az előkészítő tárgyalás

Általában a pozíciós, illetve az elvi tárgyalás előtt történik. Célja a körülmények, a partner, a piaci viszonyok felderítése, a majdani tárgyalás előkészítése. Ezzel a tárgyalással elkerülhetjük a zsákutcákat és eljuthatunk gyorsabban a megoldásig. (Katona & Szabó, 2006)

2.3 Sikeres tárgyalás

A tárgyalások sikerének egyik kulcseleme a tárgyalóképesség, amely magába foglalja a kommunikációs készségeket, az érdekek és célok világos megfogalmazását, valamint a másik fél nézőpontjának megértését és figyelembevételét. Ezek a képességek elengedhetetlenek a sikeres tárgyalásokhoz, mivel lehetővé teszik a felek számára, hogy hatékonyan kommunikáljanak és konstruktív megoldásokat találjanak a felmerülő problémákra (Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016).

Tárgyalóképességre ható tényezők:

A tárgyalóképességre közvetlenül vagy közvetetten ható tényezők a következők: Egy része egyén függő, más része a környezeten múlik.

- a szakismeret,
- a személyiség,
- a személyes kapcsolatok,

- a tárgyalófél háttere,
- a kultúra,
- a nyelv,
- a tárgyalás helyszíne, ideje,
- a tárgyalást megelőző előkészületek.

Nemcsak a tárgyalásban, hanem magában az üzleti kapcsolat létrehozásában meghatározó tényező, hogy az értékesítőként saját magad vagy csoportvezetőként az értékesítők személyes képességeinek és interperszonális készségeinek tudatába legyél, hogy a legjobb kapcsolat alakulhasson ki az értékesítő és ügyfél között. A sikeres üzleti kapcsolatok kialakítása során kiemelkedő szerepe van az értékesítők személyes és interperszonális készségeinek. Ahogyan Dániel az interjúban említette: „Nagyon fontos tényező az, hogy egy adott személy képes legyen jól kapcsolódni a partnereivel, és ehhez az alapot az adja, hogy érzékelti tudja, milyen hangulatban, 'vibe'¹-ban vagyunk az adott megbeszélésen.” Az értékesítők közötti különbségek, mint például a személyiségük vagy a tárgyalási stílusuk, jelentős hatással lehetnek arra, hogy hogyan alakítják a kapcsolatot az ügyfelekkel, és milyen eredményeket érnek el a tárgyalások során. Dániel továbbá rámutatott arra, hogy nem minden esetben egy adott értékesítő képes minden ügyféllel könnyedén kapcsolatba lépni, még ha másokkal sikeresen dolgozik is. „Előfordulhat, hogy egy értékesítő nem találja meg a közös hangot egy adott személlyel. Ebben az esetben fontos, hogy a vezető képes legyen felismerni, mikor van szükség egy másik értékesítő bevonására, aki esetleg jobban rezonál a partnerrel, és sikeresen kialakítja a kívánt kapcsolatot”.

Ez az interperszonális dinamika különösen meghatározóvá válik, amikor az értékesítők eltérő tárgyalási stílusokkal rendelkeznek. Egyes értékesítők kifinomultabb, akár formálisabb, „arisztokratikusabb” stílusban tárgyalnak, amely azonban nem minden ügyféltípushoz illeszkedik megfelelően. Dániel ezt egy konkrét példával szemléltette: egy húsfeldolgozó céggel folytatott tárgyalás során az egyik értékesítő a részletekre nagy hangsúlyt fektető, precíz és formális kommunikációs módot alkalmazott. Ez a stílus azonban nem találkozott a partner elvárásaival, mivel az adott cég inkább az egyszerű, lényegre törő tárgyalásokat preferálta. A helyzet megoldására a cég egy másik, közvetlenebb, gyakorlatiasabb stílusú értékesítőt bízott meg a tárgyalással, aki gyorsabban megtalálta a közös hangot az ügyféllel. Ez a példa jól

¹ Hangulat, légkör – egy hely, esemény vagy ember által keltett általános érzet vagy benyomás.

rávilágít arra, hogy a sikeres üzleti kapcsolatok kialakításához elengedhetetlen az ügyfél kommunikációs stílusához való alkalmazkodás.

Dániel szavai alapján tehát az értékesítői csapat kiválasztásának és az ügyféligényekhez való alkalmazkodásának fontossága nem csupán a szakmai tudásra, hanem a személyes kapcsolatépítő képességre is alapozva történik. Mindez rámutat arra, hogy a különböző személyiségek és tárgyalási stílusok között való megfelelő választás elengedhetetlen ahhoz, hogy az üzleti kapcsolatok sikeresek és hosszú távúak legyenek. A vezetői szerep ebben az értelemben kulcsfontosságú, hiszen ő képes felismerni, hogy melyik értékesítő képes a legjobban reagálni az adott üzleti helyzetekre és ügyfélkörre.

Mint már említettem, a üzleti tárgyalások sikeressége nagymértékben függ tárgyalóképességtől, valamint a megfelelő tárgyalási stratégia kiválasztásától és annak helyes alkalmazásától. A stratégia meghatározza a felek közötti kommunikáció módját, az alkalmazott taktikákat és a tárgyalások végső kimenetelét, ezért szeretném röviden bemutatni az integratív és disztributív tárgyalási stratégiákat:

A tárgyalási stratégiákat két fő kategóriába sorolhatjuk: **disztributív** (versengő) tárgyalás és **integratív** (együttműködő) tárgyalás (Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016).

Disztributív tárgyalás (versengő stratégia): Ebben a típusú tárgyalásban a felek egymással szemben álló érdekeiket érvényesítik, és az egyik fél nyeresége a másik fél veszteségével jár. Ez a stratégia különösen akkor jellemző, amikor a tárgyalás tárgyát képező erőforrások korlátozottak és nem bővíthetők, így a feleknek meg kell küzdeniük a lehető legnagyobb részesedésért.

Az interjúalanyaim pályafutásuk során számos olyan tárgyaláson vettek részt, ahol a versengő stratégia dominálta a folyamatot. Ezen tárgyalások leggyakrabban azok a tenderek, amelyek során az áralkuk jelentették a fő tárgyalási témát. A versengés ilyenkor elsősorban az árak csökkentésére, illetve a legkedvezőbb ajánlat biztosítására irányult, mivel a potenciális partnerek közötti konkurencia erőteljesen formálta a tárgyalások menetét. A versenyszellem, amely ilyen helyzetekben kialakul, gyakran meghatározza a tárgyalások kimenetelét, hiszen a vállalatok mindent megtesznek annak érdekében, hogy az ő ajánlatuk tűnjön a legelőnyösebbnek. Ez a fajta versengés nem csupán az árakra összpontosít, hanem az ár-érték arányra is, amely kulcsfontosságú tényezővé válik, különösen akkor, amikor a legnagyobb versenytársak is azonos terméket vagy szolgáltatást kínálnak. Ilyenkor az ár és a minőség mellett a vállalatok igyekeznek minden lehetséges előnyt kihasználni, hogy megerősítsék pozíciójukat a piacon. Az ilyen típusú tárgyalások során a versengő stratégia hatékonysága

nemcsak az adott ajánlat eredményességétől függ, hanem a tárgyalófelek közötti taktikák, kommunikációs készségek és a stratégiai tervezés szoros összefonódásával is.

Az alábbi helyzetekben jellemzőek a versengő típusú tárgyalási stratégia:

- áralkuk-amikor a vevő és az eladó különböző árat szeretne elérni, például ingatlanok vagy autók vásárlásánál
- beszerzési tárgyalások- amikor egy vállalat a lehető legalacsonyabb áron próbál beszállítót találni, míg a beszállító a legmagasabb árat szeretné elérni
- munkaügyi tárgyalások- pl. béralku során, ahol a munkáltató és a munkavállaló eltérő érdekei ütköznek

Ez a stratégia rövid távon eredményes lehet, hosszú távú üzleti kapcsolatok építésére kevésbé alkalmas, mivel nem támogatja az együttműködést és a bizalom kiépítését.

Integratív tárgyalás (együttműködő stratégia): Az együttműködő tárgyalások stratégiáját a felek közötti kölcsönös csere és az együttműködés iránti szándék határozza meg. A tárgyaló felek a közös információ- és ötletcseréből új megoldási lehetőségeket dolgoznak ki, amelyek lehetővé teszik számukra a kölcsönös előnyök elérését ahogy Lewicki (idézi Dévényi, 2017) szerint a tárgyalási folyamatban a felek közötti bizalom alapvető szerepet játszik, és meghatározza az együttműködés mértékét. A közösen végzett problémamegoldás az integratív stratégia alapját képezi. Ennek egyik első lépése a probléma alapos és gyakorlati meghatározása, amely figyelembe veszi mindkét fél igényeit és prioritásait (Dévényi, 2009). Ilyen tárgyalások a kooperatív; együttműködő; nyer-nyer típusú; kölcsönösen előnyös tárgyalások. Az üzleti világban ez gyakran előnyösebb megközelítés, mivel hosszabb távon fenntartható üzleti kapcsolatokat eredményez.

Az értékesítők és az általuk képviselt cégek számára az együttműködő stratégia alkalmazása rendkívül fontos, mivel ez lehetőséget ad arra, hogy a két fél közötti kapcsolat hosszú távon is sikeres és fenntartható legyen. Az ilyen típusú stratégia a kölcsönös előnyök és közös célok keresésére épít, ami biztosítja, hogy mindkét fél érdekeit figyelembe véve alakítható ki egy olyan megállapodás, amely mindkét fél számára kedvező. Az együttműködő tárgyalás célja, hogy ne csupán a rövid távú haszon, hanem a tartós és bizalmon alapuló üzleti kapcsolat kialakítása is megvalósuljon. Azáltal, hogy az értékesítő és az ügyfél közösen keresnek megoldásokat, az üzleti partnerkapcsolat nemcsak a tárgyalás során, hanem azt követően is erősebb alapokra épülhet. Az ilyen típusú tárgyalások során a felek hajlamosak a kölcsönös előnyök elérésére, ami segít abban, hogy a kompromisszumok és az együttműködés irányába tereljék a folyamatot. Ráadásul, ha a vállalatok és az ügyfelek között erős a közös

alapú gondolkodás, az nemcsak a tárgyalások során, hanem az üzleti kapcsolatok fejlődésében is meghatározó tényezővé válhat. Az értékesítők, akik ezen elveket követik, nemcsak az adott tranzakció lezárására koncentrálnak, hanem arra is, hogy hosszú távú együttműködéseket alakítsanak ki, amelyek révén folyamatosan új üzleti lehetőségek is megnyílhatnak a jövőben.

A tárgyalások eredményei különböző forgatókönyvek szerint alakulhatnak, amelyek a felek közötti interakciók és a célok, illetve igények függvényében változnak. A leggyakoribb kimenetek a következő négy kategóriába sorolhatóak:

1. **Kereskedő nyer - ügyfél veszít:** Ebben az esetben a tárgyalás során a kereskedő a saját érdekeit előtérbe helyezve olyan feltételeket érvényesít, amelyek hátrányosak az ügyfél számára. Az ilyen kimenetel gyakran az egyoldalú, versengő tárgyalási stratégiákhoz kapcsolódik, ahol az értékesítő a lehető legnagyobb hasznot próbálja elérni, függetlenül az ügyfél igényeitől vagy érdekeitől.
2. **Kereskedő veszít - ügyfél nyer:** Ekkor a kereskedő olyan engedményeket tesz, amelyek kedveznek az ügyfél érdekeinek, miközben saját maga kevésbé jön ki előnyösen a tárgyalásból. Ez a kimenetel gyakran a túlságosan kompromisszumos vagy alárendelt stratégiákhoz vezet, ahol az értékesítő inkább a kapcsolatok megőrzésére vagy a jövőbeli együttműködésre fókuszál.
3. **Kereskedő veszít - ügyfél veszít:** Ez a legrosszabb kimenetel, amelyben mindkét fél veszít. A tárgyalás során sem a kereskedő, sem az ügyfél nem tudja érvényesíteni a saját érdekeit, vagy mindkét fél egy-egy olyan döntést hoz, amely a másik fél számára hátrányos. Az ilyen kimenetelt általában a rossz kommunikáció, a félreértések, vagy a nem megfelelően kezelt tárgyalási taktika okozhatja.
4. **Mindkét fél nyer (WIN-WIN):** Ez a kívánatos és ideális kimenetele a tárgyalásoknak, amelyben mindkét fél sikeresen érvényesíti saját érdekeit, és kölcsönös előnyökre tesz szert. Az ilyen típusú tárgyalásokat gyakran együttműködő (integratív) tárgyalási stratégiák jellemzik, ahol a felek közösen keresnek olyan megoldásokat, amelyek mindkét fél számára előnyösek, és a kapcsolatot hosszú távon is erősítik.

A legjobb eredmény elérése érdekében a felek célja, hogy a tárgyalások végén a **WIN-WIN** kimenetelt hozzák létre, mivel ez biztosítja a hosszú távú üzleti kapcsolatok stabilitását és növeli a felek közötti bizalmat.

3. Személyes és online tárgyalások

A dolgozatom egyik fontos részeként a kommunikációs modellek elemzése során kitértem a kommunikációs csatornák különböző típusaira, amelyek lehetővé teszik a felek közötti információáramlást. A digitális technológiák rohamos fejlődése az üzleti világban rendkívül nagy változásokat hozott. A vállalatoknak alkalmazkodniuk kell a digitális átalakulásra és fel kell készülniük a folyamatos újításokra, hogy versenyképesek maradjanak. Az üzleti tárgyalások területén a hagyományos, személyes találkozókra alapuló tárgyalásokat egyre inkább felváltották/felváltják az online platformon keresztül zajló megbeszélések, melyek új eszközöket és módszereket igényelnek. A digitalizáció nem csupán a kommunikációs csatornák bővítését jelenti, hanem a tárgyalások struktúrájának és dinamikájának átalakulását is (hrportal.hu, 2011).

A videokonferencia-eszközök, mint például a Zoom vagy a Microsoft Teams, lehetővé téve a földrajzilag távoli partnerek közötti valós idejű kommunikációt, csökkentve ezzel az utazási költségeket és időráfordítást. Ezek az eszközök lehetőséget teremtenek a vizuális kommunikációra is, ami bár nem teljesen adott a személyes jelenlét, de javítja az információátadást. A digitális eszközök segítségével, például a videokonferencia-platformok (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet) és az azonnali üzenetküldő rendszerek (Microsoft Teams, WhatsApp Business) lehetővé teszik, hogy a vállalatok földrajzi korlátok nélkül létesítsenek és tartsanak fenn üzleti kapcsolatokat. E technológiák révén a partnerek könnyebben kommunikálhatnak és hatékonyabban koordinálhatják közös tevékenységeiket (Horváth, 2021). Ezen változásokkal a kommunikációs csatornák alapvetően két fő kategóriába sorolhatók: személyes és digitális. Mindkét csatornának megvannak a sajátos előnyei és kihívásai, amelyek különböző környezetekben és helyzetekben befolyásolják a kommunikáció hatékonyságát.

4. Kutatás módszertana, eredmények elemzése:

4.1. Kutatás módszertana

A kutatásom során a kvalitatív módszert alkalmaztam, amely lehetőséget biztosított arra, hogy mélyebb betekintést nyerjek az online és személyes tárgyalások közötti különbségekről, valamint azok nehézségeiről és lehetőségeiről. A mélyinterjúk során arra fókuszáltam, hogy megértsem az interjúalanyaim véleményét arról, hogyan formálódnak a kapcsolatokat az online

térben, és képesek-e az üzleti értékesítők olyan bizalmi és partneri viszonyokat kialakítani az ügyfelekkel, mint a személyes tárgyalások esetén.

A kutatásom legfontosabb kérdése arra irányult, hogy az online tárgyalások, amelyeket gyakran technológiai eszközök és platformok közvetítenek, képesek-e biztosítani ugyanazt a személyes interakcióval járó közvetlenséget és bizalmat, mint amit hagyományos személyes megbeszéléseken tapasztalhatunk. Különösen az új ügyfelekkel való kapcsolatokra voltam kíváncsi, mivel az új partnerek esetében gyakran elengedhetetlen a bizalom kiépítése, ami személyes jelenlét nélkül kihívást jelenthet.

4.2. Kutatási kérdések

- Milyen nehézségekkel vagy lehetőségekkel találkozik új üzleti kapcsolatok kialakítása során az online tárgyalási környezetben? Mely tényezők segítik vagy akadályozzák ezt a folyamatot?
- Szerinted az online digitális eszközök befolyásolják-e az ügyféllel folytatott kommunikáció hatékonyságát, különösen az első találkozás alkalmával?
- Szerinted milyen akadályok merülnek fel a bizalom kialakításában és fenntartásában digitális tárgyalási környezetben?
- Véleményed szerint lehetséges-e az online tárgyalások során olyan mély és stabil üzleti kapcsolatot kialakítani, mint a személyes megbeszélések esetében?
- Te inkább a személyes vagy a digitális környezetben zajló tárgyalásokat részesíted előnyben?
- Véleményed szerint mi segítheti a bizalomépítést az online térben?
- Milyen javaslataid lennének, mire figyeljenek különösen azok, akik gyakran kényszerülnek az online tárgyalásokra?
- Van-e olyan tárgyalási helyzet, típus, eset, amikor semmiféleképpen nem tanácsos online tárgyalással rendezni a helyzetet? Tudnál példát mondani ilyen szituációra?

4.3. Az eredmények elemzése

Új üzleti kapcsolatok kialakítása az online tárgyalási térben – lehetőségek és nehézségek az interjúk alapján

Az elbeszélgetések alatt választ kaptam arra, hogy az új üzleti kapcsolatok kialakítása során az online tárgyalási környezetben milyen nehézségekkel vagy lehetőségekkel találkoznak az értékesítők, valamint mely tényezők segíthetik vagy akadályozzák ezt a folyamatot.

A kvalitatív mélyinterjúk során az egyik legfontosabb kérdés az volt, hogy az értékesítők milyen tapasztalatokat szereztek az új üzleti kapcsolatok kialakítása során az online tárgyalási környezetben milyen nehézségekkel vagy lehetőségekkel találkoznak az értékesítők, valamint mely tényezők segíthetik vagy akadályozzák ezt a folyamatot. A válaszok alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy bár az online platformok jelentős mértékben megkönnyítik a kapcsolatfelvételt, mégis korlátokkal is számolni kell – különösen akkor, ha korábban nem létezett kapcsolat az adott partnerrel.

Lehetőségek: hatékonyság és technikai támogatottság

Az értékesítők az online tér legnagyobb előnyeként az időhatékonyságot, a könnyű szervezhetőséget és a technikai lehetőségeket emelték ki. Ahogy az egyik interjúalany megfogalmazta: „Jó, mert áthidalja a távolságot. Nem úgy mész oda egy tárgyalásra, hogy esetlegesen mondjuk dugóba kerülsz és stresszelsz az útvonal miatt, hogy odaérsz-e időben, hanem biztos, hogy ott vagy időben. Tehát a lehetőség az az, hogy pontos tudsz lenni egy tárgyaláson és szerintem az egyik legfontosabb dolog, amikor találkozol egy ügyféllel, a pontosság.”

Továbbá az online tárgyalások lehetőséget adnak arra, hogy az értékesítő gyorsan és vizuálisan is bemutathassa az ajánlatát, a cégét, esetleg egy magyarázathoz szükséges excelt, stb.: „Sokkal könnyebben be tudom mutatni a mi cégünket online. [...] Könnyebben tudsz prezentálni, rögtön meg tudod osztani a képernyőt, tudsz mutatni a cégről bemutatkozó videót, be tudsz mutatni kalkulációs táblákat azonnal [...] személyes tárgyalásnál annyit mondasz, hogy majd elküldöd emailben.”

Szintén említésre került a „puskázási” lehetőség, amely az online platform sajátosságai közé tartozik: „Ha szükséged van valamilyen információra, akkor a gépeden a tárgyalás közben meg tudsz nyitni platformokat, amit folyamatosan nézel és kvázi így tudsz kicsit puskázni.”

Nehézségek: bizalomépítés, nonverbális kommunikáció hiánya

Az új üzleti kapcsolat szempontjából azonban az online tér komoly kihívásokat is jelent. Az interjúkban többen kiemelték, hogy a bizalomépítés személyes jelenlét nélkül jóval nehezebb, az első benyomás szerepe pedig különösen hangsúlyossá válik: „Az első benyomás az úgy tud pozitív lenni, ha személyesen találkoztok. [...] Az első benyomás nem is az üzleti

élettel kapcsolatos, hanem inkább arról szól, hogy hogyan tudunk egymáshoz azonosulni, kapcsolódni.” Egy másik értékesítő is megerősítette, hogy a személyes kapcsolódás különösen fontos az új partnerkapcsolatok kialakításánál: „Az új üzleti kapcsolatnál szerintem sokkal több online találkozó szükséges ahhoz, hogy olyan mélységű bizalmat ki lehessen építeni, mint hogyha személyesen lennénk kint.”

Többen hangsúlyozták, hogy az online környezetben nem érzékelhetőek olyan nonverbális jelek, amelyek a személyes találkozók során segíthetnék a másik fél jobb megismerését: „Nagyon sok olyan dolgot észreveszel a másikon, amit online térben nem. Akár az öltözködését, a cipőjét, a gesztusait, tehát a nonverbális jeleket. Vagy az irodájának a bútorzatát, az irodájának a kialakítását.”

Emellett a technikai problémák is akadályozhatják a gördülékeny kommunikációt: „Online tárgyalás során, ami nehézség lehet, az a technikai probléma, akár lehet ez internet hiba vagy frissítésből adódó szerver hiba.”

Az egyik megkérdezett azt is kiemelte, hogy a kamera használatának hiánya erősen hátráltatja a bizalom kiépülését: „Sok partner nem szeret kamerát kapcsolni, ami megnehezíti számomra a tárgyalást. [...] A bizalom kialakításában központi szerepet játszik, hogy lásd a másik személyt.”

Támogató tényezők: online és személyes találkozók ötvözése

A megkérdezettek szerint a legoptimálisabb megoldás az, ha az online és a személyes találkozók ötvöződnék az értékesítési folyamatban. Az első kapcsolatfelvétel személyesen történik, majd a rendszeres kapcsolattartást már online is el lehet végezni.

„Az új üzleti kapcsolat esetében bizonyos szempontból tud működni [az online tér], de az elsődleges szempont továbbra is a személyes kapcsolódás.”

„A két tárgyalási lehetőség (online és személyes) ötvözete is működik szerintem optimális módon.”

Az online digitális eszközök hatása a kommunikáció hatékonyságára az első ügyfél-találkozás alkalmával

Az interjúk alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy az online tárgyalási környezet több szempontból is negatívan befolyásolhatja a kommunikáció hatékonyságát, különösen akkor, ha az adott üzleti kapcsolat még új, és az első találkozás történik a felek között. A válaszadók hangsúlyozták, hogy az első benyomás meghatározó szerepet játszik az üzleti kapcsolat alakulásában, és ez sokkal jobban érvényesül személyes jelenlét esetén.

Nonverbális kommunikáció hiánya és az első benyomás torzulása: Bernadett válaszából jól érzékelhető, hogy az első találkozás során a nonverbális jelek – például a megjelenés, öltözködés – észlelése fontos visszajelzést nyújt az ügyfélről, amely online közegben teljes mértékben kiesik:

„Amit én először megnézek egy ügyfélen vagy egy emberen, ez 99 %-ban így van szerintem az embereknél, csak nem tudatosul mindenkinben, az a cipője. A cipőjéről is rengeteg mindent megismerhetsz az ember személyiségéről. Hogyha online térben vagy, nem látod ezeket a külső jeleket.” Ez a fajta első benyomás azonban döntő lehet az értékesítői stratégia és a kapcsolódás módja szempontjából.

Ádám szintén hangsúlyozta az első találkozás offline térben való megtartásának fontosságát: „Azt gondolom, hogy igen, ezzel is kezdtem: az első benyomás az nagyon-nagyon fontos az üzleti tárgyalás során. Úgyhogy ezt még egyszer kiemelem, hogy az első tárgyalás az ne online térben legyen, max. akkor, ha nincs rá semmilyen megoldás és tényleg nagyon sürgős a megbeszélés.”

Továbbá kiemelte, hogy az informális, személyes hangulatú beszélgetések, amelyek a kapcsolat elmélyítését segíthetik, jóval könnyebben kialakulnak fizikai jelenlét mellett: „A személyes tárgyalás az szerintem gyorsabb, hatékonyabb, könnyebb hangvételi. És a magánéleti és az üzleten kívüli gondolatok is jobban előjönnek, amihez egy környezetet biztosít. És egy személyes sztori, sokkal jobban megragad az ügyfélben [...]”

Technikai akadályok és figyelemelterelő tényezők: Dániel részletesen kitért az online tárgyalások technikai nehézségeire, amelyek gyakran akadályozzák a gördülékeny kommunikációt: „Nagyon sokszor futunk abba a problémába bele, hogy benne vagyunk egy meetingben, és valaki hirtelen kicsekkol, vagy mondjuk a mondat hirtelen felgyorsul, aztán lelassul, és igazándiból nem tudod lekövetni azt, hogy a másik mit mond.” Ezek a zavaró tényezők könnyen kizökkenthetik az értékesítőt a tárgyalási stratégiából: „Hogyha felépítesz egy tárgyalási metodikát, meg egy tárgyalási sémát, ami mentén te végig akarsz haladni, és hogyha abból kizökkent valami az éterben [...], sokkal nehezebb a figyelmet fenntartani.”

Emellett a figyelem fókuszának megtartása is kérdésessé válik az online térben, hiszen nehezebb megítélni, hogy a partner valóban aktívan jelen van-e: „Most, hogyha nagyon őszinték akarunk lenni, nézed a laptopod magad előtt, ott van bekapcsolva a kamera, kicsit félrenézel, a telefonodat is tudod mellette nyomkodni, vagy bármi egyéb weboldalt meg tudsz nyitni, akkor már az is kérdés, hogy mennyire tudod lekötöni a figyelmét a partnernek.”

Ez a jelenség a személyes tárgyalásokkal szemben sokkal kevésbé tolerálható – ahogy Dániel fogalmazott: „Egy személyes tárgyalásnál, mondjuk úgy, hogy elég tiszteletlen, hogyha a másik ezt így elkezd csinálni, és ez a személyes tárgyalásoknál nem is jön elő.”

Az interjúalanyok válaszaiból egyértelműen az derül ki, hogy az első találkozások során a személyes jelenlét szinte minden esetben preferáltabb az online térhez képest. A digitális eszközök ugyan technikai rugalmasságot biztosítanak, mégis gyakoriak a zavaró tényezők (pl. internetkapcsolat, figyelemelterelés), amelyek csökkenthetik a kommunikáció hatékonyságát és torzíthatják az első benyomást. Különösen fontos szerepet kap a nonverbális kommunikáció és a fókuszált jelenlét, amelyek online formában gyakran nem biztosítottak megfelelően.

Akadályok melyek felmerülhetnek a bizalom kialakításában és fenntartásában digitális tárgyalási környezetben

A bizalom, mint az üzleti kapcsolatok egyik alappillére, kulcsszerepet játszik nemcsak a hosszú távú együttműködés, hanem már az első kapcsolatfelvétel során is. Az interjúalanyok tapasztalatai alapján azonban a digitális tárgyalási környezet jelentős akadályokat állít a bizalomépítési folyamat elé, különösen az első találkozások esetében. Bár az online eszközök egyértelműen támogatják a meglévő kapcsolatok fenntartását, az új üzleti kapcsolatok kialakítása során gyakran gátló tényezőként jelennek meg.

1. Személyesség hiánya, nonverbális jelek elvesztése: Bernadett válaszában kiemelt hangsúlyt kapott a nonverbális kommunikáció, azon belül is a fizikai kontaktus – például a kézfogás – szerepe a bizalom kialakításában. Személyes tapasztalatai szerint az első találkozásnál a kézfogás során számos információ érzékelhető a másik félről, ami digitális környezetben teljes mértékben hiányzik: „Digitális tárgyalási környezetben nem tudsz kezet fogni az ügyféllel. Első találkozásakor személyes találkozásakor a kézfogás során nagyon sok mindent érzékelhetsz a másik félből.”

A kézfogás erőssége vagy az, hogy ki kezdeményezi azt, mind-mind fontos jeleket hordoznak a másik fél hozzáállásáról, magabiztosságáról, nyitottságáról. Bernadett szerint ezek az apró jelek egyfajta „rezgéseket” közvetítenek, amelyek tudat alatt is befolyásolják a másik félről alkotott benyomást. Mindez online térben teljesen elveszik, így az első benyomás jóval szűkebb eszköztárral formálható meg. Annak érdekében, hogy az online környezetben mégis ki tudjon alakulni egyfajta közvetlenség, Bernadett a személyes információk rövid bemutatását tartja hasznosnak: „Ha nincs kézfogásra lehetőségem, mert online térben kell tárgyalnom, akkor nagyon fontos az is, hogy ad-e neked lehetőséget egyáltalán arra, hogy bemutakozz... például,

hogy mióta dolgozol a cégnél...” Ez a fajta önfeltárás segíthet elhelyezni az értékesítőt az ügyfél fejében, és növelheti a hitelességet, ami a bizalom alapja.

2. *A figyelem fenntartásának nehézségei:* Több válaszadó is hangsúlyozta, hogy az online tér egyik legnagyobb hátránya, hogy nehezebb fenntartani a partner figyelmét, ami szintén hátrányosan hat a bizalomépítésre. Dániel rámutatott arra, hogy az ügyfél könnyen elvonhatja a figyelmét egy másik program, e-mail vagy értesítés: „Akár akkor is, ha kapcsol kamerát – ez nem zárja ki –, hogy a gép előtt ülve felugrik egy ablak (email), megnyitja, te beszélsz és egyáltalán nem figyel.”

A szemkontaktus hiánya, amely személyes tárgyalás során bizalomkeltő, szintén problémát jelent: „Az online térben nem tudjuk felmérni, hogy megvalósul-e a szemkontaktus a partnerünkkel.” A figyelem fenntartásának egyik módszere, amit Dániel és Ádám is megemlít, a folyamatos kérdezéstechnika alkalmazása, az interaktivitás fenntartása: „Ne az legyen, hogy ledarálom az egészet, és a végén kiderül, hogy nem érti, miről van szó... például konstrukciók bemutatása után már kérdést teszek fel, hogy érthető-e.” Az interakciók tudatos beépítése tehát fontos eszköze lehet a digitális térben való kapcsolatépítésnek, és részben képes kompenzálni a nonverbális visszajelzések hiányát.

Dániel szerint az elsődleges bizalom kialakítása sokkal hatékonyabb személyesen, de fenntartása már történhet digitális eszközökkel. „A bizalom fenntartására jó az online tér, de bizalomépítés tekintetében kevésbé hatékony.”

Technikai problémák – például gyenge internetkapcsolat – akadályozhatják a gördülékeny kommunikációt, így bizalomromboló hatásuk is lehet. „Az online térben könnyebben elveszíthetjük a fókusz... megértési, figyelemfenntartási akadályba ütközünk.”

3. *A kapcsolatépítő jellegű, informális beszélgetések hiánya:* Az értékesítők szerint a bizalomépítéshez hozzátartozik az is, hogy ne csak üzleti témákról essen szó, hanem lehetőség legyen lazább, személyesebb beszélgetésre is. Ez azonban az online térben szinte teljesen eltűnik vagy nagyon nehéz előidézni: „Nehéz kialakítani egy személyes beszélgetést és nem szabad, hogy erőltetett legyen, és pont ezért jó a személyes tárgyalás.” Személyes találkozón az apró környezeti ingerek – például egy festmény vagy egy iroda berendezése – természetes módon indíthatnak el kötetlen párbeszédet: „Például van egy kép, rá tudsz kérdezni, hogy mi van rajta... ebből adódóan elkezdődik egy beszélgetés, még ugye az online térben igazából nagyon nem tud kialakulni egy ilyen kötetlen beszélgetés.”

Ez a típusú kapcsolatépítés, amelynek során a felek jobban megismerhetik egymást emberi oldalról is, fontos előfeltétele a kölcsönös bizalom kialakulásának. Az ilyen beszélgetések hiánya azt is megnehezíti, hogy az ügyfél érezze: valóban figyelnek rá.

4. *A bizalom kétoldalúsága és fenntartása:* Fontos szemléletformáló gondolat, hogy a bizalom nem egyoldalú folyamat. Ádám az interjú során kihangsúlyozta: „A bizalom kétoldalú, vagyis nem csak nekem kell kialakítanom, hanem az ügyfélnek is ki kell alakítani a bizalmat.” Ezért különösen lényeges, hogy az online térben is meglegyen a kölcsönösség érzése – például figyelmességgel, jegyzeteléssel, és az ügyfél véleményének aktív kikérésével. Az, hogy a partner látja: figyelünk rá, kulcsfontosságú az online környezetben: „Jegyzetelni kell! Még ha nem is jegyzetelsz, akkor is úgy kell tenni, mintha jegyzetelnél.”

Közös elemek és következtetések

- Mindhárom válaszadó szerint a személyes jelenlét elengedhetetlen a bizalom kialakításához.
- A digitális tér bizonyos szintű fenntartásra alkalmas, de az induláshoz nem elegendő.
- A technikai problémák, a fókusz elvesztése és a nonverbális jelek hiánya akadályozzák a bizalom kiépítését.
- Az online tér kihasználása: cég bemutatása, prezentálási lehetőségek kihasználása, aktív kérdezéstechnika, és figyelem demonstrálása (pl. jegyzetelés) segíthetik a bizalom fenntartását az online térben.

Lehetséges-e mély és stabil üzleti kapcsolatot kialakítani az online tárgyalások során?

A mély és stabil üzleti kapcsolatok kialakítása minden értékesítési folyamat egyik kulcseleme, különösen a hosszú távú együttműködések tekintetében. Az interjúk során feltett kérdés arra irányult, hogy a személyes megbeszélésekhez képest vajon milyen eséllyel lehet hasonlóan erős kötődést kialakítani a digitális térben, kizárólag online tárgyalások segítségével.

A digitális kapcsolatok mélysége: több energia, kevesebb eszköz

A válaszok alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy bár az online tér elvileg lehetőséget adhat stabil üzleti kapcsolatok kiépítésére, ez a gyakorlatban jóval nagyobb energiabefektetést és több időt igényel, mint a személyes találkozók. Bernadett példája szerint a COVID időszakában volt példa kizárólag online kialakított stabil üzleti kapcsolatra, ám ezt csak

fokozott erőfeszítéssel lehetett elérni: „Nagyon nehezen, de lehetséges. Covid alatt erre volt példa, hogy alakítottunk ki stabil üzleti kapcsolatot, de háromszor annyit kell online tárgyalnom, hogy ezt elérjem, mint személyesen.” A nonverbális jelek – mint az arckifejezések, gesztusok, testbeszéd vagy a tárgyalási környezet – jelentős szerepet játszanak abban, hogy a felek bizalmat építsenek ki egymás irányába, és elmélyüljön a kapcsolat. Az online tér e jelek nagy részét nélkülözi: „Amit mondtam is, tehát ezeket a nonverbális jeleket nem látod.” Bernadett szerint a digitális megbeszélések sokkal célorientáltabbak, „feladatra koncentrálnak”, így kevesebb lehetőséget biztosítanak az oldottabb, személyesebb jellegű beszélgetésekre: „Digitális környezetben nincsen nagyon mellébeszélés, hanem akkor csak a feladatra koncentrálsz.” Ez a fajta „kötöttség” viszont gátat szabhat a személyesebb kötődés kialakításának, amely gyakran épp az ilyen „eltérő” beszélgetések során jön létre – például egy iroda berendezése vagy közös étkezés során. Ahogy Bernadett fogalmaz: „Digitális környezetben ez nincs meg, lezárul a meeting és vége.”

Online kapcsolatok csak hosszabb úton építhetők ki: Dániel szintén egyetértett abban, hogy online is létrehozható mély üzleti kapcsolat, de csak hosszabb idő alatt és kevesebb partnernél. Kiemelte, hogy a kapcsolatépítés sikeressége nemcsak a csatornától, hanem az ügyfél típusától is nagyban függ: „Szerintem sokkal nehezebben lehetséges és sokkal hosszadalmasabb úton lehet. Nyilván ez partnerfüggő is... van olyan ügyfél, aki azt mondja, hogy neki elég egyszer bemutatkozni, és onnantól kezdve tartásot mondjuk az online térben a kapcsolatot.” Ugyanakkor becslése szerint az online bizalomépítés csak az esetek kis hányadában működik valóban jól: „Ha 10 ügyfelet veszek alapul, akkor az ilyen 10–20%-os aránnyal tud megvalósulni, hogy kinél lehet ilyen mélységű bizalmat kialakítani online téren keresztül.” Ez az arány rávilágít arra, hogy a legtöbb partner esetében az online kommunikáció nem elegendő önmagában ahhoz, hogy mélyebb kapcsolat alakuljon ki – vagy legalábbis több, gyakoribb és tudatosabban felépített interakcióra van szükség.

A személyes jelenlét pótolhatatlan szerepe a kapcsolatok elmélyítésében: A harmadik válaszadó (Ádám) még határozottabban fogalmaz az online tárgyalások korlátaival kapcsolatban: „Nem, abszolút nem. Pont azért, amit az előbb is említettem, hogy egy online térben azért ezek a személyes sztorik nagyon nehezen jönnek elő.” Véleménye szerint a személyes kapcsolódás alapja gyakran épp a környezetből, tárgyi elemekből és informális beszélgetésekből ered, amelyek online egyszerűen nem állnak rendelkezésre. Példaként említett egy vezetői irodát, ahol egy-egy sportos dísz tárgy (pl. golfütő) akár beszélgetésindítóként is

funkcionálhat, és ezáltal lehetőséget nyújt egy bizalmasabb kapcsolat kiépítésére: „Bemész a felsővezetőnk irodájába és látod, hogy imád golfozni... már elkezdődhet ebből egy nagyon jó hangvétellű beszélgetés.” Ádám megfigyelése szerint éppen azok a tárgyalások a legsikeresebbek, ahol nem az üzleti tartalom dominál, hanem a személyes kapcsolódás: „Mindig azok a legjobb tárgyalások, ahol az üzletről esik nagyon kevés szó. Ott mindig sikeresen deal lesz.” Ez azt támasztja alá, hogy az üzleti döntések háttérében gyakran nem csak a termékjellemzők vagy árverseny áll, hanem az a „személyes hang”, amely a kapcsolatot erősebbé és hosszabb távon is fenntarthatóvá teszi. Ezt a hangulatot az online tér jelenleg csak korlátozottan tudja közvetíteni: „Az ügyfél egy idő után főleg, amikor nagy verseny van, nem centek miatt fog váltani... hanem inkább az, hogy van egy személyes kapcsolódás.”

Összegzésként megállapítható, hogy az online üzleti tárgyalások során lehetséges ugyan mélyebb kapcsolatokat kialakítani, de azok nemcsak időigényesebbek, hanem jelentősen nagyobb tudatosságot és proaktivitást igényelnek az értékesítő részéről. A személyes találkozásból fakadó informális elemek – mint a nonverbális jelek, a közös élmények vagy spontán beszélgetések – olyan lehetőségeket teremtenek, amelyeket a digitális tér csak részben tud pótolni.

Mely tárgyalási környezetet részesítik előnyben a megkérdezett értékesítők

A válaszok alapján a válaszadók mindegyike hangsúlyozza, hogy a személyes és digitális tárgyalási formák egyaránt fontos szerepet játszanak a munkájukban, azonban mindegyikük másképp értékeli az előnyeiket és hátrányaikat. A válaszok jól tükrözik a különböző típusú tárgyalások preferenciáit, de egyértelműen dominálnak a személyes találkozók előnyei, főként a bizalomépítés és a kapcsolat mélyítésének szempontjából. Vegyes megközelítés, de a személyes találkozók előnyei kiemelkednek. Az első válaszadó, Bernadett, a vegyes megközelítést választja, amely az online és személyes tárgyalások előnyeit is figyelembe veszi. Az első találkozók során határozottan a személyes tárgyalásokat részesíti előnyben, mivel „kifejezetten a személyeset részesítem előnyben”. Ugyanakkor az online tárgyalások hasznosságát is elismeri, különösen, ha gyors válaszadásra van szükség, vagy ha a tárgyalás egy részét (pl. kalkulációk, ajánlatok) gyorsan, könnyen kell bemutatni. „Nagyon könnyen egyszerűen be tudod mutatni az adott dolgot a laptopon keresztül... könnyebben be tudok illeszteni egy rövid online meetinget a rövidtávú terveim közé.” Bernadett számára az online tárgyalások gyorsasága és rugalmassága fontos, mivel lehetővé teszi, hogy gyors válaszokat adjon az ügyfeleknek, és ez növeli az ügyfél elégedettségét.

A személyes kapcsolódás kiemelt szerepe: Dániel válasza alapján világosan látszik, hogy számára a személyes találkozók az ideálisak, mivel korábban ő olyan értékesítői pozícióban volt, melyben Door to door jellegű értékesítést folytatott, ami azt jelenti, hogy az utcáról csak bekopogott a számára ismeretlen partnerhez, akinek el kellett adnia áramot és/vagy gázt. Sok esetben sikeresen megkötötte az ügyleteket: „te odamentél hozzá, azt mondtad, hogy tudsz neki kedvezőbbet biztosítani, elmagyaráztad, hogy miként és hogyan, és mondjuk úgy, hogy mélységeiben meg tudtad arról győzni, hogy ez tényleg jó neki. És másfél óra után egy aláírt szerződéssel jöttél ki tőle, úgy, hogy előtte nem is ismert, és azt se tudta, hogy létezel a világon”. A személyes kapcsolódás, az úgynevezett „személyes varázs” és a testbeszéd alapján kialakuló dinamika Dániel számára pótolhatatlan. Emellett szerinte az online tárgyalások nem tudják azt az intenzív kapcsolatot és bizalmat kialakítani, amit egy személyes találkozó képes, mivel „lehetetlen elérni ilyen mélységig” az online térben. Dániel továbbá arra is rámutatott, hogy egy jól felkészült értékesítési vezető képes az emberek különböző típusait összepárosítani, és ez a személyes találkozók alkalmával válik igazán hatékonyá. Az online térben azonban „ezt is érezni kell”, tehát a személyes kapcsolódásnak és az emberek személyiségének figyelembevétele nem valósítható meg az online környezetben.

Ádám egyetértésével a személyes tárgyalások előnyét hangsúlyozza. Ádám egyszerűen, de határozottan fogalmazott: „A személyes tárgyalásokat” részesíti előnyben, ami egyértelműen alátámasztja, hogy számára is a személyes kapcsolódás az ideális.

Mi segítheti a bizalomépítést az online térben?

A válaszok alapján a bizalomépítés online térben való megvalósítása különböző stratégiák alkalmazását igényli, amelyek a kommunikációs eszközök használatán, a gyors reagálás képességén, valamint a személyes kapcsolódás elemeinek beépítésén alapulnak. Az alábbiakban összegzem a válaszadók által kiemelt tényezőket.

1. A kamera és a vizuális kapcsolódás fontossága: Bernadett és Ádám is kiemeli, hogy a bizalomépítés online térben jelentősen elősegíthető a kamera használatával. „Az elsődleges, hogy sosem jelentkezel úgy be egy meetingre... hogy nincs bekapcsolva a kamerád.” A vizuális jelenlét segíti a személyes kapcsolódást, mivel „láthatod a háttérét, hogy éppen mi van a háttérben, ezzel jobban meg tudom ismerni.” Ez a fajta nyitottság, amikor „beengedem őt a személyes szférámba”, elősegíti az ügyféllel való mélyebb kapcsolat kialakítását, még akkor is, ha a találkozó online történik.

2. *A naprakész, releváns információk megosztása:* Bernadett említi, hogy a friss, piaci trendek és hírek megosztása is segíthet a bizalom kialakításában. „Segítheti a bizalomépítést, hogyha látszik, hogy tájékozott vagy például a mindennapi politikai helyzetről... adsz neki friss információkat... ez nagyon jó tud lenni.” A naprakész tudás és az aktuális piaci eseményekről való tájékozottság erősíti az ügyfél bizalmát, mivel azt az üzenetet közvetíti, hogy a tárgyaló fél megbízható és felkészült.

3. *Gyors és személyre szabott válaszok a digitális térben:* Dániel az online bizalomépítéshez a gyors reakciók fontosságát emeli ki. „A digitális eszközöknek a használata a bizalmi szinten abban segíti egy értékesítő életét, hogy gyors reakciókat tudjon adni.” Az ügyfelek igényeire való gyors reagálás növeli az elégedettséget, és lehetővé teszi a problémák gyors megoldását. Számára az online meetingek és a digitális kommunikáció lehetősége „a legoptimálisabb” módja annak, hogy a szükséges információkat átadja az ügyfélnek, mivel „képpel együttesen meg tudod mutatni magad és úgy elmagyarázni a másik oldalnak, hogy pontosan mit, miért és hogyan kellene megoldani.”

4. *Stabil környezet és professzionális megjelenés:* A kamera bekapcsolása mellett Dániel és Ádám arra is figyelmeztet, hogy egy stabil, zajmentes környezet is kulcsfontosságú a bizalomépítésben: „Fontos egy stabil, zajmentes környezet.” Ez nemcsak a technikai zavart kerülheti el, hanem azt is biztosítja, hogy a kommunikáció tiszta és zavartalan legyen, ami segít az ügyfél bizalmának megnyerésében, ezen kívül saját magunkat is egy biztos, nyugodt környezetben tudhatjuk, így 100%-ban tudunk koncentrálni a másik félre.

5. *A személyre szabott és rugalmas hozzáállás:* Dániel válaszában az is szerepel, hogy a bizalom hosszú távú fenntartásához elengedhetetlen a személyre szabott, rugalmas hozzáállás. „Az ügyfélnél szerintem úgy lehet hosszútávú bizalmat fenntartani, hogyha a kéréseit jó minőségben meg tudod válaszolni.” Az online térben történő gyors és hatékony válaszadás segíti az ügyfél helyzetének megértését és támogatását, ezáltal a bizalom fokozatosan növekszik.

A bizalomépítés online térben való megvalósítása több tényező összehangolt alkalmazását igényli. A válaszadók közül mindhárman egyetértenek abban, hogy a kamera használata, a vizuális jelenlét és a személyes kapcsolódás fontossága kiemelkedő. Továbbá, a naprakész információk megosztása és a gyors válaszadás szintén alapvető a bizalom megerősítésében. Az online tárgyalások során tehát a felkészültség, a gyors reagálás és a

személyes jellegű kommunikáció kulcsfontosságú tényezők, amelyek lehetővé teszik a bizalom kiépítését és fenntartását az üzleti kapcsolatokban.

Javaslatok a gyakori online tárgyalásokhoz

A válaszok alapján a gyakori online tárgyalások során a siker és a hatékony bizalomépítés érdekében számos tényezőre kell különös figyelmet fordítani. Az alábbiakban összefoglalom a válaszadók által kiemelt legfontosabb javaslatokat.

1. A megfelelő megjelenés és előkészületek fontossága: Bernadett hangsúlyozza, hogy a megfelelő megjelenés alapvető online tárgyalások előtt. „Nagyon fontos, hogy előtte azért nézzünk tükörbe, hogy megfésülködtél-e.” Kiemeli, hogy nemcsak az öltözködés számít, hanem az apró részletek is, inkább legyél teljesen üzleti öltözetben, minthogy a kamerában megláthassák, hogy felül inget viselsz, alul meg pizsamaalsót. A helyes megjelenés és előkészület növeli a professzionalizmus érzését, és fontos szerepe van az első benyomásban. „Számít, hogy hogy nézel ki... ha online vagy, akkor szerintem még fontosabb.”

2. A technikai feltételek biztosítása: A sikeres online tárgyalás egyik alapvető eleme a megfelelő technikai háttér. Dániel szerint fontos, hogy „megteremtem azt a közeget, amiben én komfortosan tudom érezni magam.” Ez magában foglalja, hogy „legyen internetkapcsolat éppen, a laptopod ne legyen lemerülve.” Az előkészületek között szerepel az is, hogy „ha mondjuk egy autóban vagyok, akkor próbálok egy olyan helyen megállni, ahol tudom, hogy le tudok ülni, nyugalomban tudok lenni.” A stabil környezet és az eszközök megfelelő működése kulcsfontosságú a sikeres online tárgyalásokhoz.

3. Időpont és pontosság: Bernadett szerint az online tárgyalások esetében különösen fontos, hogy „te legyél ott 2 perccel hamarabb.” Az időpont betartása és a pontos megjelenés nemcsak a tiszteletről árulkodik, hanem elkerüli a partner türelmetlenségét is. „Ne késs el egy online tárgyalásról, mert egy online tárgyalásról egy percet sem szabad szerintem késni.” A pontos érkezés segíti a tárgyalás gördülékeny lebonyolítását és a pozitív benyomás kialakítását.

4. A környezet és külső zavaró tényezők elkerülése: A külső zajok és zavaró tényezők elkerülése szintén alapvető a sikeres online tárgyaláshoz. Bernadett például arra figyelmeztet, hogy „ha otthonról tárgyalunk online, akkor ne legyen olyan, hogy lejár a mosógép és csipog, vagy csönget a postás.” A külső zavaró tényezők minimalizálása érdekében érdemes a

munkaterületet előre felkészíteni: „Legyen egy saját kis dolgozószobád vagy saját kis sarkod, ahol be tudod zárni az ajtót és a külső zajok nem jönnek be.”

5. *A kamera használata és a bizalomépítés:* A válaszadók mindegyike kiemeli a kamera használatának fontosságát, mint eszközt a bizalomépítéshez. Bernadett szerint „nagyon fontos a videó bekapcsolása, hogy lássanak téged.” A vizuális jelenlét hozzájárul a személyes kapcsolat kialakításához, még ha online történik is a tárgyalás. Ádám is megerősíti, hogy „a kamera bekapcsolása bizalomépítő lehet, de fontos a csendes, nyugodt környezet is.” A kamera nemcsak a szakmai imázst erősíti, hanem a személyes kapcsolódást is, hiszen az ügyfelek könnyebben kialakítanak bizalmat, ha látják a másik fél arcát és reakcióit.

6. *A zaj kezelése és a partner tájékoztatása:* Ha mégis előfordulna valamilyen zűrzavar, például háttérzaj vagy egy nem várt megszakítás a tárgyalásban, fontos, hogy ezt előre jelezzük a partnernek. Ádám például a következő javaslatot teszi: „Ha például a háttérben hangzavar van, esetleg kutyaugatás, gyereksírás, akkor jelezd előre... és akkor így szerintem nem lesz kényelmetlen.” A problémák előre történő bejelentése nemcsak a zajt oldja fel, hanem segíti a bizalom fenntartását is.

Összegezve a gyakori online tárgyalásokhoz szükséges sikeres felkészülés és a bizalomépítés érdekében kulcsfontosságú a megfelelő technikai feltételek biztosítása, a pontos időpont betartása, valamint a nyugodt, zavaró tényezőktől mentes környezet kialakítása. A kamera használata, a megjelenésre való odafigyelés és az önmagunk adása mind hozzájárulnak a pozitív benyomások kialakításához. A válaszadók szerint a legfontosabb, hogy „legyünk önmagunk”, és hogy a tárgyalások során tisztában legyünk a külső környezet hatásaival, valamint az ügyfél igényeivel.

Az online tárgyalások korlátai – amikor elengedhetetlen a személyes jelenlét

Bár a digitális technológiák térnyerése és az online tárgyalási lehetőségek jelentősen megnövelték az üzleti kommunikáció hatékonyságát és rugalmasságát, a mélyinterjúk kutatásban megkérdezett értékesítők egyöntetűen hangsúlyozták, hogy nem minden tárgyalási szituációban tekinthető megfelelő alternatívának az online forma. Különösen azokban az esetekben, amikor a megbeszélés érzékeny, bizalmi alapú témákat érint, vagy ahol a felek közötti mélyebb szintű közös gondolkodás, kreatív problémamegoldás szükséges, az online környezet korlátokba ütközhet. A személyes jelenlét ilyenkor nem pusztán információcserét

biztosít, hanem lehetőséget teremt a finom nonverbális jelek érzékelésére, az érzelmi rezonanciák gyorsabb felismerésére és az azonnali, rugalmas reakciókra is. A megkérdezettek szerint az online tárgyalások során a kommunikáció sokkal strukturáltabb, formálisabb mederbe terelődik, ami megnehezítheti a bizalmi légkör kialakítását, valamint a spontán ötletek, elmélyült közös gondolkodás folyamatát.

Többen kiemelték, hogy az első találkozások során – amikor az üzleti kapcsolat alapjait kell lerakni – a személyes interakció szinte elengedhetetlen. Ilyenkor nem csupán a szóbeli üzenetek, hanem a testbeszéd, a szemkontaktus, a hangszín, a térköz és más nonverbális tényezők is hozzájárulnak ahhoz, hogy a felek kölcsönösen felmérjék egymást, és bizalmat tudjanak építeni. *1. Komplex, kompromisszumot igénylő helyzetek:* Több válaszadó is kiemelte, hogy amikor a felek között nézetkülönbség van, és egyfajta közös nevezőt, kompromisszumos megoldást kell kialakítani, akkor a személyes jelenlét nélkülözhetetlen. Bernadett szerint: „Akkor jó a személyes, amikor mindkét félnek igaza lehet, valami olyan helyzetről beszéltek, ami egy megoldandó helyzet. És azt viszont online térben nem csinálnám.” Ez az idézet jól mutatja, hogy az ilyen típusú tárgyalásokhoz érzelmi intelligenciára, empátiára és a partner finom jelzéseinek érzékelésére is szükség van, amit az online tér jelentősen korlátoz. Bernadett továbbá így folytatja: „Amikor egy új megoldást kell kitalálni, mert a régi nem alkalmazható. Nem jó az ügyfélnek, nem jó mondjuk a mi cégünknek sem és egy teljesen új megoldást kell találni, az üzletre való tekintettel, hogy tovább folytatódhasson az üzleti kapcsolat. Teljesen új alapokat kell kiépíteni vagy átbeszélni.” A személyes jelenlét tehát nem pusztán formai kérdés, hanem alapfeltétele annak, hogy a felek megfelelően érzékeljék egymás álláspontját és gesztusait, ami előfeltétele a bizalomépítésnek és a kompromisszum kialakításának.

2. Pénzügyi kérdések és szenzitív témák: Dániel egyértelműen elutasítja, hogy pénzügyi nehézségek vagy kényes ügyek online formában kerüljenek megvitatásra. Véleménye szerint ezek „szenzitív témakörök”, amelyek személyes megközelítést igényelnek: „hogya mondjuk egy olyan helyzetben van az ügyfél, hogy fizetni kéne, de nem fizet, és akkor nyilván ebben olyan szenzitív információk jöhetnek vissza, amit jobb személyesen megtudni és megérteni az ő oldalukat.” Az online tér ebben az esetben túl formális, túl távoli, és alkalmatlan arra, hogy érzékeny tartalmak átadását bizalomteljes és emberi módon biztosítsa. Dániel szerint az ilyen helyzetek személyes kezelése azt is sugallja, hogy: „Szerintem egy az, hogy tiszteletlen egy picit az ügyféllel, hogy így tolod az arcába ezt a helyzetet... személyesen próbálsz neki segítő jobbot nyújtani.” Ez a válasz kiemeli, hogy a személyes megjelenés a partner iránti tisztelet és elkötelezettség jele is, nem csupán hatékonysági vagy kommunikációs kérdés.

3. Kapcsolatépítés – új kapcsolattartó bevezetése: A kapcsolatépítés szempontjából az online tér szintén korlátozott. Dániel külön kiemeli, hogy egy új kapcsolattartó bemutatása, a kapcsolat megalapozása semmiképpen sem történhet online: „Volt egy kapcsolattartó váltás... nagyon fontos, hogy kimenjünk és személyesen találkozunk vele... Ott szerintem nem opció az, hogy telefonon beszéljünk.” Az új partnerrel való személyes találkozás célja nem csupán az ismerkedés, hanem a bizalom kiépítése és a partnerség alapozása, amit digitális felületen nem lehet ugyanazzal a hatékonysággal elérni. Ahogy Dániel fogalmaz: „Mi építjük fel a bizalmat nála, személyesen.”

4. Panaszkezelés, ügyfélprobléma megoldása: A harmadik válaszadó szerint, ha egy ügyfél elégedetlenségét vagy panaszát kell kezelni, az szintén indokolja a személyes tárgyalási formát: „Szerintem egy problémát vagy egy panaszt sokkal hatékonyabban és sokkal jobban lehet zárni személyesen.” Ez az álláspont összhangban van azzal, amit mások is említettek: egy érzékeny helyzetben sokkal fontosabb a nonverbális kommunikáció és a figyelem, amit a személyes jelenlét képes biztosítani.

Az interjúk alapján világosan kirajzolódik, hogy az online tárgyalások nem univerzálisan alkalmazhatók, és bizonyos szituációkban kifejezetten káros lehet az online forma kizárólagos használata. A személyes jelenlét tehát a következő esetekben tekinthető elengedhetetlennek:

- Komplex, kompromisszumot igénylő helyzetekben,
- Pénzügyi, szenzitív témák megvitatásakor,
- Kapcsolatépítéskor, különösen új kapcsolattartó esetén,
- Panaszkezelés és problémamegoldás során,

Ezekben az esetekben a személyes tárgyalás nemcsak hatékonyabb, hanem elengedhetetlen az üzleti bizalom, együttműködés és hosszú távú kapcsolatok fenntartásához.

ÖSSZEGZÉS:

A szakdolgozatom célja annak feltárása volt, hogy a digitális technológiák – különösen az online tárgyalási platformok – milyen hatást gyakorolnak az üzleti tárgyalások eredményességére. A kutatás középpontjában az új üzleti kapcsolatok kialakítása, valamint a bizalomépítés és -fenntartás állt, amely az értékesítési folyamatok egyik legkritikusabb pontja.

A téma aktualitását jól mutatja, hogy a COVID-19 járvány hatására az online tárgyalások nem csupán alternatívává, hanem gyakran elsődleges csatornává váltak az üzleti kommunikációban.

A dolgozat első részében a kommunikáció elméleti alapjainak bemutatására került sor, különös tekintettel azokra az elemekre – mint a nonverbális jelek, szemkontaktus, testbeszéd –, amelyek az üzleti tárgyalások során meghatározó szerepet játszanak. Kiemeltem, hogy ezek az elemek az online térben részben elvesznek vagy torzulnak, amely külön kihívást jelent a kapcsolatteremtés és a partner bizalmának elnyerése során. Ugyanakkor a digitális kommunikáció is rendelkezik sajátos lehetőségekkel, amelyek tudatos alkalmazása segítheti a sikeres tárgyalásokat. Például az alábbiakkal: logisztikai problémák megoldása, támogatja az időmenedzsmentet, technikai felkészültség, kamera használatának lehetősége, háttér tetszőlegesen beállítása, prezentálási lehetőség és tiszta hangátvitel.

A második szakaszban mélyinterjúk segítségével vizsgáltam meg három, minimum 10 éves tapasztalattal rendelkező értékesítő személyes tapasztalatait az online és személyes tárgyalásokkal kapcsolatban. Az interjúk értékes betekintést nyújtottak abba, hogy az online tárgyalási tér milyen lehetőségeket és nehézségeket rejt magában. A válaszadók egyöntetűen hangsúlyozták, hogy a személyes jelenlét számos előnyt nyújt – különösen az első találkozások alkalmával –, ugyanakkor az online tér is jól használható, főként már meglévő kapcsolatok esetén vagy rövidebb, információátadó megbeszéléseknél.

Kutatásom alapján megállapítható, hogy a digitális tárgyalási formák legnagyobb kihívásai közé tartozik a nonverbális jelek korlátozott érzékelhetősége, a szemkontaktus hiánya, a technikai problémákból fakadó kommunikációs zaj, valamint az első benyomás korlátozottabb kialakítási lehetősége. Emellett ugyanakkor számos előnyt is kínálnak: gyorsabb szervezhetőség, földrajzi távolság áthidalása, idő- és költségmegtakarítás.

Az eredmények azt mutatják, hogy az üzleti tárgyalások jövője sikeres lehet, ha hibrid formában alakul tovább: az értékesítők és ügyfelek egyaránt igénylik a személyes találkozásokat, különösen az első kapcsolatfelvétel, az üzleti kapcsolat kialakításának elején, míg az online tárgyalások a fenntartó jellegű kommunikációban, információcserében és időszakos egyeztetésekben hatékonyan alkalmazhatók.

Összességében megállapítható, hogy a digitális technológiák alkalmazása az üzleti tárgyalások során jelentős előnyökkel járhat, különösen a rugalmasság, a gyorsaság és a földrajzi távolságok áthidalása szempontjából. Ugyanakkor a kutatás eredményei azt mutatják, hogy a személyes jelenlét egyes tárgyalási szituációkban továbbra is nélkülözhetetlen. A digitális eszközök így nem helyettesítik, hanem sokkal inkább kiegészítik a személyes tárgyalási formákat, támogatva az üzleti kapcsolatok fenntartását és fejlesztését. A tárgyalások

sikeressége továbbra is nagymértékben az értékesítők személyes kvalitásain múlik. Kiemelkedő szerepet játszik az interperszonális készségek fejlettsége, az empátia, a partner szándékainak, érzelmeinek és nonverbális jelzéseinek felismerése, valamint a kommunikációs stílushoz való alkalmazkodási képesség. Ezek a képességek mind személyes, mind online térben elengedhetetlenek, noha az online környezet speciális kihívásokat támaszt az értékesítőkkal szemben: például nehezebb érzékelni a finom nonverbális visszajelzéseket, vagy korlátozottabb a spontán kapcsolódás lehetősége. A jövő értékesítője számára tehát alapvető követelmény nemcsak a technológiai eszközök professzionális használata – mint például az online prezentációkészítés, a videókonferenciás tárgyalástechnika vagy az online kapcsolatmenedzsment –, hanem emellett elengedhetetlen a kifinomult kommunikációs, viselkedésbeli és stratégiai kompetenciák fejlesztése is. Az értékesítőknek képesnek kell lenniük a gyors helyzetfelismerésre, a partner igényeinek pontos feltérképezésére, valamint a megfelelő tárgyalási taktika megválasztására attól függően, hogy a találkozó személyes vagy digitális formában zajlik.

A siker kulcsa a kettős felkészültség: az értékesítőknek egyszerre kell megfelelniük a személyes jelenlétet igénylő, hagyományos tárgyalási normák elvárásainak, valamint az online világ dinamikus, gyors alkalmazkodást igénylő sajátosságainak. Csak ezen kompetenciák együttes megléte teszi lehetővé, hogy minden tárgyalási helyzetben, bármely csatornán keresztül eredményesen tudjanak működni, hozzájárulva ezzel az üzleti kapcsolatok hosszú távú sikeréhez.

Javaslatétel

További kutatási irány lehet az is, hogy milyen eszközök, digitális tárgyalási módszerek vagy mesterséges intelligenciát alkalmazó megoldások (pl. automatizált jegyzetelés, prezentációgenerálás) segíthetik a tárgyalási folyamatok hatékonyságát. Emellett az is érdekes kérdés lehet, hogy az ügyfelek oldaláról milyen benyomások és elvárások kapcsolódnak az online tárgyalásokhoz, hiszen az üzleti kapcsolat kétoldalú – az ő nézőpontjuk elemzése még árnyaltabb képet adhat a témáról.

A digitális technológiák gyors fejlődése alapvetően alakítja át az üzleti kommunikáció és tárgyalások világát. Új platformok, alkalmazások, valamint mesterséges intelligencia-alapú megoldások jelennek meg folyamatosan, amelyek mind a tárgyalási folyamatok egyszerűsítését, gyorsítását vagy hatékonyságának növelését célozzák. Ez a dinamikusan

változó környezet megköveteli, hogy az értékesítők és a vállalatok folyamatosan figyelemmel kísérjék a technológiai trendeket, és proaktívan alkalmazkodjanak az új lehetőségekhez.

A folyamatos kutatás és fejlesztés kulcsfontosságú annak érdekében, hogy az üzleti szereplők versenyképesek maradjanak, valamint képesek legyenek kiaknázni az online tárgyalásokban és digitális kommunikációs eszközökben rejlő potenciált. A technológiai változások nem csupán új eszközöket hoznak, hanem a tárgyalási dinamikát, az ügyfélkapcsolatok kezelését, sőt, a bizalomépítés módját is átalakítják. Így az értékesítőknek nem elég csupán technikai ismereteket elsajátítaniuk; szükség van új stratégiák, kommunikációs módszerek és tárgyalási technikák kidolgozására is, amelyek illeszkednek az aktuális digitális környezet kihívásaihoz.

A jövőben azok az értékesítők és vállalatok lesznek sikeresek, akik rugalmasan képesek alkalmazkodni a változó technológiai környezethez, nyitottak az új megoldások beépítésére, és folyamatosan képezik magukat az online tér sajátosságainak megfelelően. A változások figyelemmel kísérése és az új technológiák gyakorlati beépítése az üzleti folyamatokba tehát nemcsak versenyelőnyt jelenthet, hanem hosszú távon a vállalati siker egyik meghatározó tényezőjévé is válhat.

Mellékletek

Az interjúk átiratai:

1. interjú:

Saller Evelin: Szia, először szeretnék feltenni pár alap kérdést neked. Mennyi idős vagy?

Bernadett: 43 éves vagyok

Saller Evelin: Milyen legmagasabb iskolai végzettséggel rendelkezel?

Bernadett: Egyetemi végzettséggel rendelkezem.

Saller Evelin: Mióta dolgozol értékesítőként?

Bernadett: 18 éve.

Saller Evelin: Mióta dolgozol az energia iparágban értékesítőként?

Bernadett: 18 éve.

Saller Evelin: Milyen nehézségekkel vagy lehetőségekkel találkozik új üzleti kapcsolatok kialakítása során az online tárgyalási környezetben? Mely tényezők segítik vagy akadályozzák ezt a folyamatot?

Bernadett: Igazából pont most van egy ilyen ügyfelem, akit most kaptam meg, egy prospect partner és fel kellett venni vele a kapcsolatot. Az ügyfél úgy dolgozik, hogy hetente egy napot megy be irodába, de a többit home officeban dolgozik, ezért igazából nincs is más választásom, mint online tárgyalni vele. Eddig még csak online tárgyaltunk, mert most meghívtam a rendezvényünkre, úgyhogy fogunk vele személyesen is találkozni, de eddig csak online tárgyaltunk. A lehetőség az jó, hogy megvan és tudjuk látni egymást, meg tudunk ismerkedni online. Viszont szerintem sokkal közvetlenebb és sokkal személyesebb tud lenni első találkozáskor egy személyes tárgyalás. Szerintem azt nem tudja pótolni egy online tér. De jó, hogy van ez az online lehetőség, viszont amikor személyesen találkozol egy ügyféllel, akkor nagyon sok olyan dolgot észreveszel a másikon, amit online térben nem. Akár az öltözködését, a cipőjét, a gesztusait, tehát a nonverbális jelekre. Vagy az irodájának a bútorzatát, az irodájának a kialakítását. Rengeteg iroda ki van alakítva úgy, hogy gyerekeiről vannak kirakva képei az ügyfélnek vagy, ha kapott díjat esetleg, akkor azokat kirakja az asztalára stb. Ezeket személyes tárgyalás alkalmával mind látod, de amikor online térben kell tárgyalni, akkor ezek kimaradnak, tehát nincs lehetőség, hogy lásd ezeket. De a kérdés mondjuk arra irányult, hogy milyen lehetőségeid vannak. Hát igazából a lehetőség a webkamera és azon keresztül tudsz tárgyalni. Jó, mert áthidalja a távolságot. Nem úgy mész oda egy tárgyalásra, hogy esetlegesen mondjuk

dugóba kerülsz és stresszelsz az útvonal miatt, hogy odaérsz-e időben, hanem biztos, hogy ott vagy időben. Tehát a lehetőség az az, hogy pontos tudsz lenni egy tárgyaláson és szerintem az egyik legfontosabb dolog, amikor találkozol egy ügyféllel, a pontosság. Tehát igazából a nehézségek az az, hogy nem látod a nonverbális jeleket, nem látod a környezetét. És így kevésbé tudod, személyesen megismerni az illetőt, ami viszont a lehetőség, hogy sokkal nagyobb teret kapsz arra vonatkozóan, hogy megismerd magát a céget, az ő cégét. Majd sokkal könnyebben be tudom mutatni a mi cégünket online. Ezek a tárgyalások sokkal inkább átmennek a személyes jelekből egy sokkal hatékonyabb tárgyalási szintre. Könnyebben tudsz prezentálni, rögtön meg tudod osztani a képernyőt, tudsz mutatni a cégről bemutatkozó videót, be tudsz mutatni kalkulációs táblákat azonnal, mivel ott van az informatikai eszköz a kezében és megosztod a képernyődet. Ezek nagyon nagy lehetőségek be tudsz mutatni kalkulációkat, az elszámolásnak a módját, amikről mondjuk egy személyes tárgyalásnál annyit mondasz, hogy majd elküldöd emailben. Ezt mindenképpen szeretném így kiemelni, meg az időt, tehát sokkal hatékonyabb vagy, pontos vagy. Meg van határozva az idő, hogy mettől meddig tart a tárgyalás. És sokkal inkább tudod követni az órát egy online tárgyalás során. Személyes tárgyalás során nem illik nézegetni az órát. Mert akkor az arra utal, hogy sietsz vagy stresszelsz vagy szeretnél kiszabadulni ebből a környezetből. Viszont online térben nézheted az órát, és sokkal inkább jobban be tudod osztani az idődet, ha látod, hogy még van fél órád, még van negyedóra, tehát sokkal inkább tudsz kalkulálni. Lehetőségnek említeném, hogy mondjuk online térben ha tárgyalasz, akkor van segítséged. Hogyha szükséged van valamilyen információra akkor a gépeden a tárgyalás közben meg tudsz nyitni platformokat, amit folyamatosan nézel és kvázi így tudsz kicsit puskázni. Fontos, hogy a szemkontaktus nem szabad elveszíteni és nem szabad elveszíteni a fókuszot az ügyfélről. Ezt mondjuk személyesen nem tudod megtenni.

Saller Evelin: Szerinted az online digitális eszközök befolyásolják-e az ügyféllel folytatott kommunikáció hatékonyságát, különösen az első találkozás alkalmával?

Bernadett: Igen befolyásolják, amit említettem az előbb, hogy a nonverbális jeleket sokkal nehezebb látni. Amit én először megnézek egy ügyfélen vagy egy emberen, ez 99 %-ban így van szerintem az embereknél csak nem tudatosul mindenkiben, az a cipője. A cipőjéről is rengeteg mindent megismerhetsz az ember személyiségéről. Hogyha online térben vagy, nem látod ezeket a külső jeleket.

Saller Evelin: Szerinted milyen akadályok merülnek fel a bizalom kialakításában és fenntartásában digitális tárgyalási környezetben?

Bernadett: Digitális tárgyalási környezetben nem tudsz kezet fogni az ügyféllel. Első személyes találkozáskor a kézfogás során nagyon sok mindent érezkelhetsz a másik féltől.

Lehet, hogy ezekről a dolgokról nem beszélünk, hogy hogyan érzed a másik embernek a lényét, rezgéseit, de amikor kezet fogsz, abból is nagyon sok mindent le tudsz vonni a másiktól. Ez az első találkozásnál ez nagyon meghatározó szerepet tölt be nálam. Nem mindegy, hogy izzad a kezed, izzad a tenyere, nem mindegy a szorossága a kézfogásnak. Hogy ő hogyan fog kezet veled, vagy nőként veled, hogy fog kezet. Egyáltalán ő nyújtja a kezét, vagy megvárja, hogy te nyújtsd először a kezedet. Ha nincs kézfogásra lehetőségem, mert online térben kell tárgyalnom, akkor nagyon fontos az is, hogy ad-e neked lehetőséget egyáltalán arra, hogy bemutatkozz. És ha igen, akkor megpróbálsz személyes dolgokat is belevinni a beszélgetésbe. Tehát saját magadról is pár szót mondasz, például, hogy mióta dolgozol a cégnél, hogy érezze azt az ügyfél, hogy már jelen vagy ebben az iparágban, iparági környezetben és van egy majdnem húsz éves szakmai tudásod. Ebben a környezetben már van tapasztalatod, mert egy csomó ügyféllel tárgyaltál, és nagyon fontos a bizalom kiépítésében, hogy ezt bemutasd a cégnek/partnernek, hogy te ki is vagy valójában. Nem kell túl sokat beszélned magadról, de ha lehetőséged van rá, akkor röviden érdemes bemutatnod magadat. A bizalom fenntartásáról még szeretnék beszélni. Digitális környezetben tényleg nehéz rá terelni a szót személyes dolgokra. Sokkal könnyebb, hogyha találkozol a partnerrel. És digitális környezetben, így nehezebb kialakítani személyes kontaktust egy partnerrel. Úgyhogy első találkozások alkalmával nem szeretem alkalmazni az online térben való tárgyalást, csak hogyha nincs más megoldás.

Saller Evelin: Véleményed szerint lehetséges-e az online tárgyalások során olyan mély és stabil üzleti kapcsolatot kialakítani, mint a személyes megbeszélések esetében?

Bernadett: Szerintem, nagyon nehezen, de lehetséges. Covid alatt erre volt példa, hogy alakítottunk ki stabil üzleti kapcsolatot, de háromszor annyit kell online tárgyalnom, hogy ezt elérjem, mint személyesen. Tehát minimum 3 annyi energiát kell befektetned online. Mert amit mondtam is, tehát ezeket a nonverbális jeleket nem látod. Digitális környezetben nincsen, akkor nagyon mellébeszélés, hanem akkor csak a feladatra koncentrálsz. Akkor nagyon a számok alapján döntenek. Kevés lehetőséget adnak arra, hogy megmutasd egy kicsit más oldaladat vagy eltérj a témától, vagy eltereled a szót, hogy becsatolj más témát a beszélgetésbe, mert sokkal kevesebb a lehetőséged erre. Míg személyesen mondjuk meglátsz egy képet az asztalán, vagy egy díjat és arról kezdtek el esetleg beszélni, vagy például a tárgyalás után meghívod őket ebédelni, vagy ők hívnak meg téged ebédelni, ahol még személyesebben meg tudtok ismerkedni. Digitális környezetben ez nincs meg, lezárul a meeting és vége.

Saller Evelin: Értem. Te inkább a személyes vagy a digitális környezetben zajló tárgyalásokat részesíted előnyben?

Bernadett: Igazából én vegyesen alkalmazom mind a kettőt, mert mind a kettőnek megvan az előnye meg a hátránya. Az első találkozás alkalmával kifejezetten a személyeset részesítem előnyben. Viszont a későbbiekben nagyon sokszor van olyan, amikor egy ügyfélnek meg kell mutatni tényleg egy-egy kalkulációt, és akkor ahhoz az online tárgyalást választom. Nagyon könnyen egyszerűen be tudod mutatni az adott dolgot a laptopon keresztül. Könnyebben be tudok illeszteni egy rövid online meetinget a rövidtávú terveim közé. A munkánk során a következő 1-2 hét előreláthatólag körvonalazódik, látod mikor hova szeretnél menni. Idő közben van egy tender és az ügyfél szeretne többet kérdezni az ajánlatról viszont már nem tudnál személyesen megjelenni az ügyfélnél, de mindenképpen szeretnél válaszokat adni neki, akkor nagyon szívesen alkalmazom az online tárgyalást és szerintem akkor nagyon hatékony tud lenni. Örülök, hogy van ilyenre lehetőség, mert így egyszerűen be tudom illeszteni a napirendembe, ezzel az ügyfélnek is imponálok. Ugyanis minél gyorsabban válaszolsz egy ügyfélnek, minél gyorsabban bemutatod neki, amire szüksége van annál jobban erősítéd/növeled az ügyfél elégedettségét. Nem szabad ezeket halogatni. Jó, hogy nem vagy helyhez kötve. Mindkettőt használom (online és személyes tárgyalás) csak mérlegelem azt, hogy éppen milyen helyzetben vagyok.

Saller Evelin: Véleményed szerint mi segítheti a bizalomépítést az online térben?

Bernadett: Hát igazából gyakorlatilag nem sok minden, szerintem. Talán az segítheti, hogyha mindenképpen, hogyha kamerát kapsz. Tehát az az elsődleges, hogy sosem jelentkezel úgy be egy meetingre akkor sem, hogyha te csak mondjuk plusz résztvevő, hogy nincs bekapcsolva a kamerád. Nekem egyébként tetszik az, amikor valakinek látom a háttérét, hogy éppen mi van a háttérben, ezzel jobban meg tudom ismerni. Úgyhogy esetenként, amikor otthoni környezetben vagyok, igaz hogy csak egy zöld fal van mögöttem, de van hogy úgy kapcsolom be a kamerát, hogy lássa a környezetemet. Ezzel beengedem őt a személyes szférámba. Ezen kívül mindenképpen fontos és segítheti a bizalomépítést, hogyha pár szót próbálsz behelyezni magadról a tárgyalásba, vagy megosztasz olyan információkat az ügyféllel, hogy más ügyfelek, hogy gondolkoznak. Ezt értsd úgy, hogy például most éppen mi a trend a piacon, épp más ügyfelek, hogyan döntenek. Más ügyfelek most éppen hoznak-e döntéseket, vagy nem hoznak döntéseket, más ügyfelek, most éppen hogyan mozogódnak a piacon. Segítheti az is a bizalomépítést, hogyha látszik, hogy tájékozott vagy mindennapi például a politikai helyzetről. Úgyhogy, ha adsz neki friss információkat, vagy éppen mondjuk éjjel mi történt a piacon vagy a gazdasági környezetben az nagyon jó tud lenni. Szerintem minden reggel fontos, hogy úgy indulj el, hogy gyorsan a kávé mellett végig futod a napi híreket, az olaj piacot, a tőzsdei híreket, az amerikai híreket. Nekem vannak egyébként ilyen kis keresőim, amik kidobják az

aktuális híreket, vannak kulcsszavak, amikre leszűrtem, és ezeket szoktam elolvasni. Ha látják, hogy friss vagy és naprakész vagy, akkor szerintem be tudod magadat lopni a bizalmukba online térben is. De egyébként igen, sajnos itt nincs lehetőséged arra, hogy hogy bevonj valami mást a környezetből, az irodai környezetéből, a tárgyalásba. Itt sokkal felkészültebbnek kell lenni, én úgy gondolom egy online térben.

Saller Evelin: Milyen javaslataid lennének, mire figyeljenek különösen azok, akik gyakran kényszerülnek az online tárgyalásokra?

Bernadett: Mint már említettem nagy fontos a videó bekapcsolása, hogy lássanak téged és nagyon fontos, hogy előtte azért nézzünk tükörbe, hogy megfésülködtél-e. Tényleg ezek ilyen bagatell dolgok lehetnek viszont óriási baki, hogyha például felveszel egy zakót például, akkor ne lógjon ki a pizsama nadrágod alóla, vagy ilyesmi.

Azért nekem volt olyan eset, hogy véletlenül felállt az ügyfél, mert felkelt a jegyzetfüzetéért és látszódott az alsónadrágja.

Figyelj oda, hogy online térben vagyunk, de attól előtte nézz tükörbe és körbe a környezetedre. Nézzél jól ki, mert igenis számít a megjelenés! Számít, hogy hogy nézel ki. Az első benyomás, ez akkor is meglesz, ha online vagy akkor is meglesz, ha személyesen vagy. Ha online vagy, akkor szerintem még fontosabb, mert akkor csak az számít, ami látszódik a kamerában és erre mindenképp készülj fel. Látszik rajtad, ha álmos vagy, ha dadogsz. Legyél naprakész az információkkal! Nagyon fontos az idő, tehát hogy te legyél ott 2 perccel hamarabb! Ne késs el egy online tárgyalásról, mert egy online tárgyalásról egy percet sem szabad szerintem késni, 10 másodpercet sem. Inkább írd be 5 perccel korábban az értekezlet kezdetét, de ne késs. Az nagyon negatív, hogyha késsel és amikor valaki ott ül a gép előtt és már 2 perce várakozik akkor az már türelmetlenné teheti a partneredet. Legyen nálad jegyzetfüzet, toll, hogy tudjál jegyzetelni. Ha nem tudsz valamire válaszolni? Semmi gond csak mondd azt, hogy visszajelzéssel és nagyon fontos, hogy ígérj egy határidőt, hogy meddig jelzel vissza. Fontosak a külső tényezők. Ha például otthonról tárgyalunk online, akkor ne legyen olyan, hogy lejár a mosógép és csipog, vagy csönget a postás is ki kell mennem. Vagy kiabál a szomszéd hogy gyere ki, vagy ugat a kutya. A külső zajokat azokat egy fontos tárgyalás előtt mindenképpen előre hárd el, tehát gondold át, hogy mik lehetnek a külső zavaró tényezők. Ha vannak otthon, akkor szóljál nekik, hogy most neked egy nagyon fontos meetinged van és ne jöjjenek be a dolgozószobába, mert beszélned kell és be lesz kapcsolva a mikrofon és a kamerád is. Úgyhogy szerintem ez fontos, hogy tájékoztassa az otthoniakat. Ha jön a futár, akkor majd átveszed máskor a csomagot, nem érdekes. A kutyát inkább engedd be, hogy ne ugasson, csukd be a fürdőszoba ajtót, hogy ne csipogjon a mosógép, szárítógép stb. Legyen egy saját kis

dolgozószobád vagy saját kis sarkod, ahol be tudod zárni az ajtót és a külső zajok nem jönnek be. Ez nagyon fontos szerintem.

Saller Evelin: Jó, rendben Van-e olyan tárgyalási helyzet, típus, eset, amikor semmiféleképpen nem tanácsos online tárgyalással rendezni a helyzetet? Tudnál példát mondani ilyen szituációra?

Bernadett: Akkor jó a személyes, amikor mindkét félnek igaza lehet, valami olyan helyzetről beszéltek, ami egy megoldandó helyzet. És azt viszont online térben nem csinálnám. Amikor olyan helyzetről van szó, hogy meg kell oldani egy problémát a két fél között, hogy az üzleti kapcsolat továbbra is fennmaradjon. És igazából nincs jó megoldás, mert mind a két félnek engednie kell, tehát egy közös kompromisszumot kell kialakítani. És ebben az esetben, amikor közös kompromisszumot kell kialakítani, akkor sokkal-sokkal jobb a személyes és abszolút nem alkalmaznám az online tárgyalásokat. Amikor egy új megoldást kell kitalálni, mert a régi nem alkalmazható. Nem jó az ügyfélnek, nem jó mondjuk a mi cégünknek sem és egy teljesen új megoldást kell találni, az üzletre való tekintettel, hogy tovább folytatódhasson az üzleti kapcsolat. Teljesen új alapokat kell kiépíteni vagy átbeszélni. Teljesen új szerződési feltételeket kell kidolgozni, mert valami megváltozik az életben. Lehet, hogy egy rajtunk kívülálló ok jön közbe, mert a szerződés aláírása óta megváltozott a piaci környezet Ilyenkor le kell ülni tárgyalni, és ezt abszolút nem szabad. szerintem online térben megtenni.

Saller Evelin: Ezt nagyon jól megfogalmaztad. Köszönöm szépen a válaszaidat!

2. interjú:

Saller Evelin: Szia, először szeretnék feltenni neked pár alap kérdést rólad. Mennyi idős vagy?

Dániel: 35 éves vagyok.

Saller Evelin: Milyen iskolai végzettséggel rendelkezel?

Dániel: Főiskola alapszak.

Saller Evelin: Mióta dolgozol értékesítőként?

Dániel: 14 éve.

Saller Evelin: Mióta dolgozol az energiaiparban értékesítőként?

Dániel: 12 éve.

Köszönöm a felkérést. Az energiaszektorban most már tizenharmadik évemet taposom. Az energiaiparági pályafutásom során, mondjuk úgy 50 %-ban még értékesítőként dolgoztam, 50 %-ban meg már vezetőként és jelenleg is a KAM (Key Account Manager) csapatot vezetem és felülről figyelve azért elég sok tárgyaláson részt veszek még most is. Szóval bízom benne, hogy tudok neked hatékony és jó válaszokkal segíteni.

Saller Evelin: Biztos vagyok benne. Akkor kezdjük el az első kérdéssel. Milyen nehézségekkel vagy lehetőségekkel találkozik új üzleti kapcsolatok kialakítása során az online tárgyalási környezetben? Mely tényezők segítik vagy akadályozzák ezt a folyamatot?

Dániel: Ő most akkor először nézzük, hogy milyen lehetőséget biztosít egy online tárgyalás és, hogy nyilván a mi szakmánkban lefordítva ezt vagy energiaiparban ez mit okozott? Ugye ezt onnan indítom, hogy a Covid idején jött be lehetőségként ez a fajta opció, amikor ugye nem lehetett, vagy legalábbis csak korlátozott körülmények között lehetett kimenni partnerekhez, ügyfél tárgyalásokra és akkor jött be az alternatívum sokkal erősebben így a köztudatba, hogy online térben oldjuk meg így a tárgyalási folyamatokat. Ami egyrésztől egy ilyen kötelező lehetőség volt, mert nagyon más opció nem volt. Másrészt arra nagyon jó volt, hogy megtanuljuk, hogy hogy lehet használni ezt a mindennapokban úgy, hogy egyébként az ügyfél kapcsolatainkat tudjuk bizalmi szinten kezelni, és ezt meg is tudjuk tartani. Én azt gondolom, hogy olyan szempontból lehetőséggé vált itt a mostani időszakban, amiben már benne vagyunk a Covid után. Mondjuk 2-3 évvel azt tudom mondani, hogy ez azért lehetőség jelen pillanatban is, mert hogyha nem akkora horderejű dolgot kell megbeszélni egy partnerrel, ami mondjuk nem tudom egy behajtási folyamat vagy egy ajánlat elmagyarázása, hanem csak egy ilyen általános kérdéskör, hogy általános piaci bemutatáshoz, egy online tér az tökéletesen meg tud felelni. Mert időt takarítasz meg vele, attól függően az ügyfélkapcsolatok ugyanúgy tudod vele erősíteni. Tehát összességében a legfőbb szempont, nem is megyek tovább, az idő hatékonyság szempontjából a legoptimálisabb választás az, hogy mondjuk online térben is részt tudsz venni tárgyalásokon. Idő hatékonyság: egy az, hogy nem kell utazni hozzá, hanem bárhol, bármikor kinyitod a laptopot vagy a telefont, és megoldod. Másik oldalról meg így sokkal több partnerrel tudsz kapcsolatot tartani, mert hogyha napon belül van mondjuk 1-2 személyes tárgyalásod közte még lehet, hogy meg tudsz oldani 2-3 meetinget is, tehát hogy a két tárgyalási lehetőség (online és személyes tárgyalás) ötvözete is működik szerintem optimális módon.

Saller Evelin: És ez az új üzleti kapcsolatok kialakítására is vonatkozik.

Dániel: Az új üzleti kapcsolatok esetében bizonyos szempontból tud működni, de az elsődleges szempont az továbbra is azt gondolom, a személyes kapcsolódás. A személyes kapcsolódásnak a fő szempontja az, hogy kint is legyünk és személyesen érzékeljük azt, hogy hogy rezgünk össze az adott partnerrel és személyes visszajelzéseket kapunk, akár csak non-verbálisan, és nyilván az, hogy kommunikálunk egymással, az nagyon sok mindent levon. Egy online térben ezt azért kevésbé lehet érezni, hogy hogy rezonálunk egymással egy adott helyzetben. Tehát új üzleti kapcsolat szempontjából szerintem sokkal több online találkozó szükséges ahhoz, hogy olyan mélységű bizalmat ki lehessen építeni, mint hogyha személyesen lennénk kint.

Saller Evelin: És szerinted milyen nehézségek adódhatnak egy ilyen új üzleti kapcsolat kialakítása során az online térben?

Dániel: Az új üzleti kapcsolatnál szerintem az, hogy nem feltétlenül tudjuk átadni azt az üzenetet, amit szeretnénk. Tehát nem biztos, hogy ugyanazt értjük és nem tudod azokat a reakciókat átlátni, amit az ügyfél visszaad feléd, mert az, hogy most szóban mit mond, de egyébként látod azt, hogy egy kicsit értetlen fejjel ül az online térben ez nem feltétlen biztos, hogy átjön. És az, hogy hogyan tudsz te személy szerint mondjuk egy bizalmat ki kialakítani az első benyomás, az egy nagyon fontos tényező is. Hogy az első benyomás hogy és milyen formában történik meg. Nekem van arra saját példám, hogy igen sikerülhet az, hogy mondjuk online téren keresztül is ezt megoldod, de ahhoz nagyon passzolnod kell azzal az adott emberrel, aki a másik oldalon ül, de a személyes kapcsolódásnál ez sokkal gyorsabban és hatékonyabban ki tud alakulni és sokkal inkább előre tudjuk mozdítani a folyamatokat. A bizalom felépítése tekintetében tehát új üzleti kapcsolatnál én azt gondolom a személyes kapcsolódás elsődleges szempontból egy fontosabb tényező, utána egy ügyfél menedzselési szempontból viszont jó üzleti lehetőséget biztosít egy Teams-es vagy bármilyen egyéb platformnak a használata.

Saller Evelin: Értem. Szerinted az online digitális eszközök befolyásolják-e az ügyféllel folytatott kommunikáció hatékonyságát, különösen az első találkozás alkalmával?

Dániel: Itt arra gondolsz, hogy mondjuk egy Teams-es meetingen belül milyen nehézségek jöhetnek szembe? Mert nyilván, hogyha egy internet kapcsolatról beszélünk, mert internetkapcsolat is veszély faktor tehát, hogy összességében nagyon sokszor futunk abba a problémába bele, hogy benne vagyunk egy meetingbe és valaki hirtelen kicsekkol vagy mondjuk a mondat hirtelen felgyorsul, aztán lelassul és igazándiból nem tudod lekövetni azt, hogy a másik mit mond. Mert mondjuk az internet kapcsolattal valami probléma történik, és szerintem az, hogyha felépítesz egy tárgyalási metodikát, meg egy tárgyalási sémát, ami mentén

te végig akarsz haladni, és hogyha abból kizökkent amiatt, mert mondjuk történik valami az éterben, amire előre nem számoltál, szerintem sokkal nehezebb a figyelmet fenntartani a másik oldalra. Akár legyen az ő oldaláról, akár legyen az én oldalamról és ez szerintem sok mindent kizökkent és a célt azt nem biztos, hogy el tudjuk érni ezzel az online teres megbeszéléssel. Nagyon sokszor futunk abba bele, hogy valamit megbeszélünk, aztán kiderül két hét múlva, hogy nem is ugyanazt értettük rajta és nem is feltétlen biztos, hogy ugyanaz volt a megértésünk ezzel kapcsolatban és ez múlhat azon, hogy éppen milyen az internet minősége. Nyilván, hogyha ilyen nem jön szembe, mert mindenki olyan irodában ül, ahol Hyperspace tök menő internetes kapcsolódás van, akkor ez szerintem nem okoz gondot. Összességében sokkal nagyobb nehézséget ebben nem látnék, viszont az ki tud zökkenteni, hogyha valami megakad, mondjuk úgy, hogy a mondatod legfontosabb felénél hirtelen mondjuk a másik ember kicsekkol, mert mondjuk az internet megszakadt és akkor ülsz ott bambán és nézed, hogy akkor most kezdek újra, és akkor biztos megértette-e, amit szerettem volna. Tehát ezek ilyen kis blamáék meg ilyen bagatell dolgoknak tűnnek, de egyébként személyesen ilyen nem fordulhat elő, mert személyes tárgyalásnál például valakinek ki kell rohannia azért mert egy fontos hívás jött, az azért nagyon ritka esetben fordul elő. Hogyha már kimegyünk személyesen 80-85 % hogy végig tudjuk ülni és egymással normális módon végig tudjuk beszélni. Internet kapcsolatnál nagyobb ebbe a probléma. Másik oldalon digitális eszköz használatánál, hogy a másik ember mennyire figyel rád, azt mondjuk nagyjából le tudod szűrni, de nem vagyok benne biztos. Mert most hogyha nagyon őszinték akarunk lenni nézed a laptopod magad előtt és ott van bekapcsolva a kamera, kicsit félrenéz és a telefonodat is tudod mellette nyomkodni, vagy bármi egyéb weboldalt meg tudsz nyitni, akkor már az is kérdés, hogy mennyire tudod lekötöni a figyelmét a partnernek. Azért egy személyes tárgyalásnál, mondjuk úgy, hogy elég tiszteletlen, hogyha a másik ezt így elkezd csinálni, és ez a személyes tárgyalásoknál nem is jön elő. Az online térben azért a fókuszpont is el tud veszni egyik-másik oldalon.

Saller Evelin: Igen. Akkor menjünk tovább a következő kérdésre. Milyen akadályok merülnek fel a bizalom kialakításában és fenntartásában digitális tárgyalási környezetben?

Dániel: Ezt lehet, hogy már picit elkezdtem kifejteni az első kérdésnél, hogy a bizalom kialakítása elsődlegesen személyesen kell, hogy megtörténjen, viszont az, hogy fenntarts egy kapcsolatot, ahova már felépítettél valamilyen szintű bizalmat, arra szerintem viszont nagyon jó tud lenni. Hogyha most például kiküldtél egy ajánlatot, értelmezte az ügyfél valahogy viszont van mondjuk 2-3 kérdése, és akkor hirtelen beraksz mondjuk egy 20 perces Teams meetinget az ügyféllel és ezeket kibeszéletek, vagy akár ki is vetítitek egymás felé, hogy mik a kérdéses

pontok és erre mik a megoldások. Ez például sokkal hatékonyabban, mint mondjuk telefonon kommunikálni velük, tehát ezzel lehet szerintem bizalmat építeni, fenntartani, de az, hogy elsődlegesen alakítsd ki a bizalmat, az viszont szerintem nagyon nagyon nehéz, vagyis sokkal nehezebb, mint ha személyesen ott tudsz lenni. Tehát én azt tudom erre mondani, hogy a bizalom fenntartására jó az online tér, de bizalom építés tekintetében kevésbé hatékony. Nagyjából ezt így tudom megfogalmazni. Ehhez már kell egy elsődleges kapcsolódás, hogy utána online téren keresztül jól működjön valami.

Saller Evelin: És a bizalom kialakításban mit gondolsz, hogy milyen akadályok merülnek fel?

Dániel: Most mi itt leülünk egymással szemben, és mondjuk nagyjából látom, hogy hogy reagálunk egymásnak a kérdéseire és válaszaira, mennyire tudjuk fenntartani az érdeklődést, azt online téren kevésbé érzed. Felépítesz mondjuk egy tárgyalási sémát, amit meg szeretnél mutatni, el szeretnéd mondani a másiknak, de kevésbé tudod leszűrni azt, hogy őt egyébként ez mennyire érdekli. Egy személyes tárgyalásnál tökre látszik az, hogy már benne vagy egy monológban, és az ügyfél, vagy ha többen vannak, ketten-hárman ülnek veled szemben, és egyszer csak azt látod, hogy már nézelődnek mindenfelé és akkor érzed, hogy váltanod kell. Online térben nagyon nehéz kiszűrni, mert nyilván a másik oldalon ülő ember van annyira tiszteletteljes, hogy nem fog megszakítani, viszont ott hogy benne vagy egy témában és lehet, hogy már 2 perc után abba kellett volna hagynod, vagy váltanod kellett volna. Szerintem ilyen szempontból nehéz ezt jól menedzselni, hogy figyelmet tudj fenntartani hosszabb távon online térben, és ténylegesen azokat az üzeneteket úgy tud átadni, hogy azt a másik fél befogadja. De szerintem ez nagyon nehéz egy online térben, hogy ezt hogyan tudod kiszűrni. Ezért mondom azt, hogyha konkrét kérdések vannak azzal kapcsolatban, hogy mit szeretnétek megbeszélni, tehát konkretizálta, hogy ajánlaton belül meg akartok beszélni valamit, vagy csak egy gyors piaci infó kéne, hogy most mi történt pl. miért mentek fel az árak arra tökéletes. De hogyha egy hosszadalmasabb, egy egyórás-másfél órás beszélgetésbe kell belemenni, mert egy olyan komolyabb mértékű témáról van szó. Azt már szerintem nagyon nehéz online tárgyalás szempontjából jól menedzselni.

Saller Evelin: Értem. És véleményem szerint lehetséges-e az online tárgyalások során olyan mély és stabil üzleti kapcsolatot kialakítani, mint a személyes megbeszélések esetében?

Dániel: Lehetséges, tehát én nem azt mondom, hogy nem lehetséges, csak szerintem sokkal nehezebben lehetséges és sokkal hosszadalmasabb úton lehet. És nyilván ez partner függő is, tehát hogy van olyan ügyfél, aki azt mondja, hogy neki elég egyszer bemutatkozni és onnantól

kezdve tartásokat mondjuk az online térben a kapcsolatot, mert egyébként olyan szinten szét van terhelve, hogy egyszerűen nincs ideje arra, hogy téged mondjuk minőségi időben be tudjon fogadni akár személyesen. Lehetséges, de azt mondom, hogy mondjuk ha 10 ügyfelet veszek alapul, akkor az ilyen 10-20 %-os aránnyal tud megvalósulni, hogy kinél lehet ilyen mélységű bizalmat kialakítani online téren keresztül és szerintem több alkalom szükséges hozzá, hogy ez meg tudjon történni, mint hogyha személyesen kint voltál.

Saller Evelin: Értem és te inkább a személyes vagy a digitális környezetben zajló tárgyalásokat részesíted előnyben?

Dániel: Ebben erős a véleményem azzal kapcsolatban, hogy én személyeset pártolom. A saját mondjuk úgy, hogy értékesítési tapasztalataim azt mutatják, hogy volt olyan szakasz az életemben, amikor egy ilyen mondjuk úgy Door to door jellegű értékesítést folytattam, ami azt jelenti, hogy az utcáról csak bekopogtam, és ott voltam a partnernél és azon versenyeztünk az akkori kollégáimmal, hogy ki tud mondjuk szerződéskötéssel kijönni egy személyes tárgyalás után, mert gyakorlatilag ott az volt. Tehát, volt egy gáz vagy áramszolgáltatás és te odamentél hozzá, azt mondtad, hogy tudsz neki kedvezőbbet biztosítani, elmagyaráztad, hogy miként és hogyan, és mondjuk úgy, hogy mélységeiben meg tudtad arról győzni, hogy ez tényleg jó neki. És másfél óra után egy aláírt szerződéssel jöttél ki tőle, úgy, hogy előtte nem is ismert, és azt se tudta, hogy létezel a világon. Ez a személyes varázs a személyes mondjuk úgy, hogy kisugárzás és összerezgéseknek az összessége, amit online térben szerintem lehetetlen elérni ilyen mélységig. És innentől kezdve az, hogy hogy építsünk bizalmat, meg hogy építsünk jó ügyfél kapcsolatot, annak az alapja a személyes kapcsolódás. És összességében nagyon fontos tényező az, hogy egy adott ember a másik emberrel, hogy jól tudjon kapcsolódni az ő partnereivel és annak az alapja az, hogy érezd azt, hogy egyébként milyen vibe-ba vagytok az adott megbeszélésen. És például nagyon sokszor van az, hogy egy adott értékesítő vagy akár csak saját magamat tekintve egy másik emberrel én nem biztos, hogy annyira össze vagyok rezegve. De hogyha kiküldöm a másik embert, aki legyen XY ember, ő meg lehet, hogy megtalálja a közös hangot, mert nem vagyunk egyformák. Tehát, hogy nekem vezetőként már inkább ilyen szemmel is nézmem kell ezeket a gondolatmeneteket. Hogy érzem azt, hogy mondjuk egy most nagyon egyszerű példát fogok hozni. Van egy húsfeldolgozó cég és mondjuk megnézem egy csapaton belül van X értékesítő, aki mondjuk picit ilyen arisztokratikusabb, más megközelítésű tárgyalási folyamatokat folytat le és az ő stílusához ez a cég bármennyire nagy mennyiséget fogyaszt, nem illik. Olyan részletességgel megmutat nagyon sok mindent a partnernek, ami ott nem biztos, hogy kell. Erre meg kiküldenek egy Y értékesítőt, aki meg a másik oldalon

egyszerűbb és más gondolkodást visz a személyes kapcsolódásban vele, ők meg összefognak rezegni. Ez is egy nagyon érdekes dolog, de ez is azon múlik, hogy személyesen ismered a partnert, meg hogy ismerd az embereidet, és hogy hogyan tudod összepárosítani jól a kapcsolatokat, de ez online térben nem fog átmenni. Ezt is érezni kell. Azt, hogy ki milyen típusú ember és hogy az ember típusokat, hogy lehet jól összepárosítani. Tehát nagyon egyszerűen azt tudom mondani, hogy személyes kapcsolat.

Saller Evelin: És szerinted mi segítheti a bizalomépítést az online térben?

Dániel: Szerintem ez ügyfél függő, hogy kinél mi segít. Én azt gondolom, hogy az tud bizalmat építeni, hogyha te a rendelkezésére állsz a partnernek éppen abban az adott problémában vagy helyzetben, amit ő szeretne megoldani. Most pont erre egy példa, hogy az ügyfél kért tőled valamit, de nyilván személyesen nem tudsz kiugorni hirtelen egy 2 órára lévő céghez. Ez ilyen lehetetlen küldetés, főleg, hogyha te egyébként másik részén vagy az országnak. De az, hogy mondjuk akkor gyorsan berakjatos egy negyedórás-húszperces Times meetinget és ott ténylegesen gyorsan elmagyarázod, hogy akkor ez miért történt így és miért van ez. Arra viszont szerintem ez teljesen optimális és sokkal optimálisabb, mint hogyha telefonon hívod föl. A digitális eszköz nekem a Teams mondjuk így elsődlegesen, ahol mondjuk úgy, hogy képpel együttesen meg tudod mutatni magadat és úgy elmagyarázni a másik oldalnak, hogy pontosan mit, miért és hogyan kellene megoldani ebben a helyzetben. Általában az ügyfélnél szerintem úgy lehet hosszútávú bizalmat fenntartani, hogyha a kéréseit jó minőségben meg tudod válaszolni, vagy jó minőségben tudsz neki segítséget adni, amivel ő tovább tud menni a saját főnökéhez, vagy éppen egy döntést tud kicsikarni ezzel kapcsolatban. Úgyhogy szerintem a digitális eszközöknek a használata a bizalmi szinten abban segíti egy értékesítő életét, hogy gyors reakciókat tudjon adni olyan szituációkra, amibe tényleg egy hatékony és gyors megoldásra van szükség. A bizalomépítés ilyen szempontból szerintem egy kiegyensúlyozottságot tud adni a bizalmának. Ez egy hosszú távú lehetőséget biztosít arra, hogy én vezetőként kiadom az X értékesítőnek azt, hogy ezt a partnert mondjuk 8-szor le kell látogatni egy évben, de ő azt mondja, hogy elég 2-szer kimenni és mondjuk a többi 6-ot azt online megoldják. tehát. Ezt előre nem is biztos ilyen mélységben kell kategorizálni. Nagyjából szeretjük látni, hogy kivel mennyit kell foglalkozni, és nyilván ebben is vannak eltérések. Összességében a fő üzeneteket személyesen, az egyéb ilyen kisebb gyors megoldásokat azt meg online térben is meg lehet oldani. Együtt a kettő tud jól funkcionálni.

Saller Evelin: És milyen javaslataid lennének, mire figyeljenek különösen azok, akik gyakran kényszerülnek az online tárgyalásokra?

Dániel: Hm, hát ez egy érdekes kérdés. Hát nem tudom. Van egy jó tanácsom. Igazándiból add önmagad. Azért ez mindig egy jó tanács. Igazából legyünk önmagunk és próbáljuk kielégíteni azt az igényt, amit mondjuk az ügyfél szeretne. És nyilván az, hogy ha mi kezdeményezzük ezeket a Teams meetinget, akkor megpróbáljuk röviden és tömören felvázolni mit szeretnénk elérni, mert a figyelmet hosszabb távon nagyon nehéz fenntartani egy online térben a saját megítélésem alapján. Ha mindenképp csak ez az eszköz van ahhoz, hogy egy ügyféllel kapcsolódj, akkor inkább csinálj több rövidebb és tömör információkat átadó meetinget. Én ezt tudom jó javaslatként megtenni, mert azt gondolom, hogy a fél óra-háromnegyed óra az a maximum, amit szerintem jól ki lehet tölteni egy online térben úgy, hogy egyébként fontos dolgokról beszélgetek, és nem csak arról, hogy mondjuk a kutya mit evett tegnap. Arról sokáig el lehet beszélgetni, de az is a bizalom építésének egy fontos tényezője, hogyha már ilyen mélységig bele tudtok menni egy partnernél. De ez nem feltétlen az online térben, hanem a személyes kapcsolódásnál. Én azt mondom, hogy ez a fő üzenetem ezzel kapcsolatban egy rövid tömör és egyértelmű üzenetek legyenek és ne túl hosszasan taglalni. Alapvetően úgy gondolkoztam a technikai részletekről, hogy alapvetően, ha nekimegyek egy ilyen tárgyalásnak, akkor már megteremttem azt a közeget, amiben én komfortosan tudom érezni magam, tehát nekem ez az alap kiindulópont. Nyilván ez egy nagyon nehéz helyzet, hogyha mondjuk egy autóban vagyok és ott kell megoldanom, de akkor is próbálok egy olyan helyen megállni, ahol egyébként tudom, hogy akkor le tudok ülni nyugalomba tudok lenni. Biztosan tudom, hogy lesz internetem és mondjuk úgy, hogy nem egy ilyen nagyon izgalmi állapotban és nyugös helyzetben kell ezt megoldanom. Akkor tudsz egy üzenetet közvetíteni a partnerek felé, hogyha a miliót a tárgyaláshoz azt megteremtetted magadnak. Legyen internetkapcsolat éppen, a laptopod ne legyen lemerülve meg ilyenek, nekem ezek alap dolgok. Ezeknek meg kell lennie.

Saller Evelin: Értem. És van olyan tárgyalási helyzet, típus, eset, amikor semmiféleképpen nem tanácsos online tárgyalással rendezni a helyzetet? Tudnál példát mondani ilyen szituációra?

Dániel: Igen szerintem vannak nagyon szenzitív témakörök, amit nem hiszem, hogy online térben kell megbeszélni egy partnerrel. Hát ha példákat akarok felhozni, itt akár csak szimplán arról, hogyha mondjuk egy olyan helyzetben van az ügyfél, hogy fizetni kéne, de nem fizet, és akkor nyilván ebben olyan szenzitív információk jöhetnek vissza, amit jobb személyesen megtudni és megérteni az ő oldalukat. Tehát én azt mondom, hogyha egy olyan kérdéskör merül fel, ami pénzzel kapcsolatos, hogy miért nem jön be a pénz vagy mondjuk az ajánlatnak kiderül, hogy mondjuk nekünk be kell árazni valamilyen kötbért, mert kilépett egy adott

toleranciasávból és emiatt kötelezhetjük őket egy extra kifizetésre. Ez is olyan tényező, amit szerintem nem online térben kell elmagyarázni, hanem személyesen megértetni velük. Ott ki kell bontani ezt a témakört és meg kell értenünk egymást ebben a helyzetben, és ezt mélységig egy online térben elmagyarázni, akár kimutatásokat elébük rakni és megmutatni, mi miért történik. Szerintem egy az, hogy tiszteletlen egy picit az ügyféllel, hogy így tolod az arcába ezt a helyzetet és az, hogy személyesen kimész hozzá és úgy próbálsz neki mondjuk úgy, hogy segítő jobbot nyújtani, mert nem azzal mész, hogy most azonnal csináljunk valamit, hanem keressük meg azt a mindkét félnek megfelelő megoldást, amivel előre tudunk haladni. Tehát, hogy szerintem ezek a szenzitív témák azok, ami a pénz körül forognak, ami mondjuk befolyásolhatja az adott havi cég likviditásukat, amivel nem számoltak előre, azok mindig olyan dolgok, amiről szerintem érdemes személyesen egyeztetni. Én ebben hiszek, és a másik az, hogy mikor preferálok ezt. Vagy vegyünk egy másik példát: egy kapcsolattartó váltás volt egy cégnél, akkor is nagyon fontos, hogy kimenjünk és személyesen találkozzunk vele és elsődlegesen. Ott szerintem nem opció az, hogy telefonon beszéljünk, hogy oké, köszi, én lettem az új kapcsolattartó, és akkor majd beszéljünk, nem. Ilyen esetben nekem vezetői szemmel is így kell gondolkoynom, hogy nekünk kell ott először lenni, és mi építjük fel a bizalmat nála, személyesen. Nagyjából ezeket a példákat tudnám felhozni.

Saller Evelin: Köszönöm szépen. Sok mindent mondtál. Köszönöm a válaszaidat!

3. interjú:

Saller Evelin: Szia, először szeretnék feltenni neked pár alap kérdést. Mennyi idős vagy?

Ádám: 32 éves vagyok.

Saller Evelin: Milyen iskolai végzettséggel rendelkezel?

Ádám: Felsőfokú szakképesítés.

Saller Evelin: Mióta dolgozol értékesítőként?

Ádám: 10 éve.

Saller Evelin: Mióta dolgozol az energiaiparban értékesítőként?

Ádám: 10 éve.

Saller Evelin: Na jó, akkor térjünk rá az interjú kérdésekre. Az első kérdésem, hogy milyen nehézségekkel vagy lehetőségekkel találkozik új üzleti kapcsolatok kialakítása során az online tárgyalási környezetben? Mely tényezők segítik vagy akadályozzák ezt a folyamatot?

Ádám: Online tárgyalás során, ami nehézség lehet. Az a technikai probléma, akár lehet ez internet hiba vagy frissítésből adódó szerver hiba. Azt gondolom, hogy ez nem jó és ugye ez fennálló tényező, ami egyébként bármikor felmerülhet. Nem csak nála, a partnernél is ugyanúgy. Ami nehézség én azt gondolom, hogy sok partner nem szeret kamerát kapcsolni, ami megnehezíti számomra a tárgylást. Én olyan típus vagyok, hogy szeretek arcot is látni, amihez párosítom a hangot. Ha nincs bekapcsolva a kamera, akkor, nem tudok azonosítani arcot. A bizalom kialakításában központi szerepet játszik, hogy lásd a másik személyt. Viszont ezáltal így én azt gondolom, hogy ez egy nagyon fontos dolog, hogyha online tárgyalunk, akkor mindenképpen kapcsoljuk kamerát. Én azt gondolom, hogy a személyes tárgyalásoknál sokkal könnyebb, hogy a tárgyalás kezdetén van egy bevezető szakasz, ami nem azzal kapcsolatos, amiért megyek, tehát nem a tárgyalás alap témájáról szól. Inkább a személyes dolgokkal, magánéleti dolgokkal kapcsolatos beszélgetés. Én a bevezető szakaszban azért szeretek mesélni, hogy milyen volt az út, mi történt velem az odavezető úton. Akkor például a személyes tárgyalásnál nagyon sokat elmond a partnerről, hogy milyen az irodája. Esetleg mondjuk van-e kép a családjáról, az egy nagyon jó kiinduló alap, hogyha látsz egy-egy családi képet. Utána elkezdődhet egy kötetlen beszélgetés arról, hogy hogy a gyerekek mennyi idősek, nagyon aranyosak stb. És egyébként én azt gondolom, hogy ezek jók, mert az eddigi tapasztalataim alapján. Az ügyfelekben a sztorik nagyon megragadnak, tehát nem az fog megragadni, hogy milyen termékről beszélhetünk, vagy mi volt az üzlet, hanem mondjuk én elmesélek egy személyes sztorit, akkor az jobban megmarad az ügyfélben, és akkor jobban is tud így azonosulni a személyemmel. Tehát első körben mindenképpen egyébként azt javaslom, hogy ne Teamsen keresztül tárgyaljon, hanem személyesen. Az első alkalom minden partnernél és szerintem minden embernél nagyon fontos, itt alakul ki az első benyomás és az első benyomás az az úgy tud pozitív lenni, ha személyesen találkoztok. Az első benyomás az nem is az üzleti étellel kapcsolatos, illetve a termékkel, hanem inkább arról szól, hogy hogyan tudunk egymáshoz azonosulni, kapcsolódni, milyen a kisugárzása a másíknak. A nehézség, az első tárgyalás, ami az új üzleti kapcsolat kialakításáról szól. Az semmiféleképpen ne legyen online térben, de ami nem új és nem tudja sehogy sem megoldani egyik fél sem a személyes találkozást, akkor már jobban beleférhet az online tárgyalás.

Saller Evelin: Értem. Menjünk tovább a második kérdésre! Szerinted az online digitális eszközök befolyásolják-e az ügyféllel folytatott kommunikáció hatékonyságát, különösen az első találkozás alkalmával?

Ádám: Azt gondolom, hogy igen, ezzel is kezdtem az első benyomás az nagyon nagyon fontos az üzleti tárgyalás során. Úgyhogy ezt még egyszer kiemelem, hogy az első tárgyalás az ne online térben legyen max., akkor ha nincs rá semmilyen megoldás és tényleg nagyon sürgős a megbeszélés. A személyes tárgyalás az szerintem gyorsabb, hatékonyabb, könnyebb hangvételi. És a magánéleti és az üzleten kívüli gondolatok is jobban előjönnek, amihez egy környezetet biztosít. És egy személyes sztori, sokkal jobban megragad az ügyfélben, mint amit mondjuk egy üzleti vagy egy termékkel kapcsolatos mondandóba vagy egy termékről folytatott beszélgetésben maradna meg.

Saller Evelin: És szerinted milyen akadályok merülnek fel a bizalom kialakításában és fenntartásában digitális tárgyalási környezetben?

Ádám: Hát akár az, hogy a partner nem figyel. Mert simán előfordulhat az, hogy nem kapcsol az ügyfél kamerát, de akár akkor is ha kapcsol kamerát-ez nem zárja ki-, hogy a gép előtt ülve felugrik egy ablak (email), megnyitja te beszélsz és egyáltalán nem figyel. Az online térben nem tudjuk felmérni, hogy megvalósul-e a szemkontaktus a partnerünkkel. Személyes tárgyalásnál nagyon fontos, hogy tartsuk a szemkontaktust a partnerünkkel, mert ez bizalomgerjesztő vagy bizalomkeltő lehet az ügyfélnek. Az online térben könnyebben elveszíthetjük a fókuszot, a figyelmet a másikkal szemben. Ilyenkor fennáll a veszélye, hogy az általunk kihangsúlyozni kívánt dologra nem figyel oda az ügyfél, ezáltal megértési, figyelemfenntartási akadályba ütközünk. Ez pedig a bizalom kialakítását és fenntartását akadályozhatja. Én azt gondolom, hogy pont ezért sokat kell kérdezni és úgy tudjuk fenntartani a figyelmet, tehát hogy ne egyirányú legyen a beszélgetés. És így tudjuk fenntartani azt, hogy a partner figyeljen. Például, ha mutatok be egy terméket vissza kell kérdezni, hogy érti e? Ne az legyen, hogy ledarálom az egészet és a végén kiderül, hogy nem érti miről van szó, hanem akár konstrukciók bemutatása után már kérdést teszek fel, hogy érthető-e. Vagy hogy ez újdonság-e, amiről most beszélek, vagy hogy van-e valamilyen kérdése, stb. Én azt gondolom, hogy így fent lehet tartani a figyelmet. Véleményem szerint online térben nem lehet bizalmi kapcsolatot kialakítani hatékonyan, mint mondjuk személyesen. A bizalom kétoldalú, vagyis nem csak nekem kell kialakítanom, hanem az ügyfélnek is ki kell alakítani a bizalmat. Én azt gondolom, hogy úgy működik egy bizalmi kapcsolat, ha az kölcsönös és úgy hatékony. Itt a kérdés az ugye gondolom arra irányulna, hogy én ki szeretnék alakítani egy bizalmat. És hogy

hogyan tudom kialakítani. Mint már említettem nagyon nehezen és nem lehet online térben kialakítani. Úgy tudunk kialakítani, ha személyes témákról is tudunk beszélni, nem csak az üzletről. Nehéz kialakítani egy személyes beszélgetést és nem szabad, hogy erőltetett legyen és pont ezért jó a személyes tárgyalás. Például van egy kép rá tudsz kérdezni, hogy mi van rajta vagy mondjuk van egy nagyon szép épület, meg tudod kérdezni mikor újították fel. Ebből adódóan elkezdődik egy beszélgetés, még ugye az online térbe igazából nagyon nem tud kialakulni egy ilyen kötetlen beszélgetés. Amit még a bizalomépítéshez hozzáadnék, hogy figyeljünk az ügyfélre vagyis, hogy éreztessük az ügyféllel, hogy figyelünk rá. Ezt úgy tudjuk elérni, hogy jegyzetelünk. A partner látja, hogy jegyzetelsz, ezzel pozitív képet alakítasz ki az ügyfélben, hogy te figyelsz rá. Egyébként ez fordítva is igaz, sok esetben van az, hogy tárgyalnak és látom, hogy jegyzetelnek. Az egy jó visszacsatolás Mindenképpen jegyzetelni kell! Még ha nem is jegyzetelsz, akkor is mindenképpen úgy kell tenni, mintha jegyzetelnél. Nyilván egyébként olyan is felmerülhet, hogy nagyon rohanok és kocsiból tudnék csak beszélni az ügyféllel, azt sem javaslom. Nyilván, ha az ügyfél mondja, hogy mindenképpen szeretne tárgyalni veled viszont jelzed neki az elején ugyanúgy, hogy oké, nagyon sűrű a napom, ha nem probléma, akkor én vezetek és útközben tudunk róla beszélni. De ha ez egy leegyeztetett tárgyalás és nem szólsz róla és hallja, hogy úton vagy és dudálnak meg, akkor nagyon komolytalan érzetet kelthetünk az ügyfélben. Ugyanez lehet, ha az utcáról telefonálsz és van egy leegyeztetett időpontod, az ügyfél pedig csak annyit hall, hogy hangzavar van, de lehet ez egy kávézóban is. Ezt szerintem komolytalan. Úgyhogy ezt hanyagoljuk.

Saller Evelin: Értem és véleményed szerint lehetséges-e az online tárgyalások során olyan mély és stabil üzleti kapcsolatot kialakítani, mint a személyes megbeszélések esetében?

Ádám: Nem, abszolút nem. Pont azért ugye, amit az előbb is említettem, hogy egy online térben azért ezek a személyes sztorik nagyon nehezen jönnek elő. Még egyébként, ha személyesen kint vagyunk tárgyalni a partnereknél, a környezetből már nagyon sok mindenre lehet következtetni, hogy mit szeret a partner, mi érdekli. Például bemész a felsővezetőnk irodájába és látod, hogy imád golfozni, vitorlázni. Nagyon sok golfütő, golflabda van kirakva az irodájában. Láthatod milyen versenyeken indult, mióta csinálja ezt a sportot is és már elkezdődhet ebből egy nagyon jó hangvétellű beszélgetést, és így szerintem sokkal jobban kialakul ki lehet alakítani egy bizalmi kört, mint hogy bemegyünk és akkor oké itt az ajánlat nyomtatottan, akkor kezdjük. Mindig azok a legjobb tárgyalások és sikeres tárgyalások, ahol pont az üzleti életről, vagyis az üzleti termékről esik nagyon kevés szó. Ezt már megfigyeltem. Ahol nagyon kevés szó esik az üzletről, ott mindig sikeresen deal lesz. Nyilván a termék is

fontos, mert azért megyek. De egyébként az ügyfél egy idő után főleg, amikor nagy verseny van, nem centek miatt fog váltani sok esetben, hanem inkább az, hogy van egy személyes kapcsolódás. Jól kijöttök, van közös téma, akár egy rendezvényre elmegyünk, akkor tudunk miről beszélgetni. Úgyhogy ugye ez az online térben meg nincs.

Saller Evelin: Igen. Te inkább a személyes vagy a digitális környezetben zajló tárgyalásokat részesíted előnyben?

Ádám: A személyes tárgyalásokat.

Saller Evelin: Értem. Véleményed szerint mi segítheti a bizalomépítést az online térben?

Ádám: A kamera. Ha kapsz kamerát az szerintem nagyon fontos. Ha az ügyfél is kapcsol, az is nagyon jó. Plusz egyébként fontos egy stabil, zajmentes környezet.

Saller Evelin: És akkor ezek lehetnének akár a javaslataidat azok számára, akik gyakran kényszerülnek az online tárgyalásokra? A kamera meg a csendes környezet?

Ádám: Igen-igen, így van. Így van, a kamera bekapcsolása és csendes, nyugodt környezet. És még, ami nagyon fontos, hogy a mobiltelefont vagy az értesítéseket, vagy bármil, ami hangot ad ki azt mindenképpen halkítsuk le.

Ugye amit elmondtam, hogy a kamera bekapcsolása bizalomépítő lehet, de fontos a csendes, nyugodt környezet is. De egyébként előfordulhat az is, hogy például a háttérben hangzavar van, esetleg kutyaugatás, gereksírás. Ez szerintem kényelmetlen érzetet kelt a másik fél számára. És vannak olyan esetek is, amikor nem tudjuk megoldani ezt a nyugodt környezetet. Akkor én azt gondolom, hogy nagyon fontos, hogy a tárgyalás legelején jelezzük, hogy például ne haragudj, de sajnos úgy alakult, hogy a gyerek lebetegedett és csak így tudom megoldani a megbeszélést, és akkor így szerintem nem lesz kényelmetlen, mert jelezted előre, hogy fennállhat ilyen helyzet. Például nekem volt olyan, hogy vártam egy csomagot és jeleztem, hogy ne haragudjanak lehet, hogy egy picit majd le kell halkítanom és lehet, hogy el fogok tűnni a kamera előtt, de úgy alakult, hogy hoznak egy nagyon fontos csomagot, amit már nagyon régóta várunk, egy bútort. De ez már akár elindíthat egy kérdést az ügyféltől, hogyha rákérdez az ügyfél miért lakásfelújításra vagytok, és akkor el tud kezdődni egy beszélgetés. Ha így az elején jelzed, hogy valamilyen fontos okból meg fog szakadni egy pár percre a beszélgetés, akkor ez szerintem bizalomépítő dolog lehet. És nem az van, hogy a tárgyalás közepén bejelentetted, hogy jaj most ki kell lépnem.

Saller Evelin: És szerinted van olyan tárgyalási helyzet, típus vagy eset, amikor semmiféleképpen nem tanácsos online tárgyalással rendezni azt az adott helyzetet? Ha van, akkor tudnál mondani példaképpen ilyen szituációt?

Ádám: Aha. Persze lehetnek ilyenek. Például amikor az ügyfél jelzi, hogy 10 perce van, vagy mondjuk nagyon kevés ideje van. Nyilván tisztában vagy vele, hogy amiről szeretnél beszélni, az nem csak egy ár, hanem mondjuk szeretnél egy hosszabb tárgyalást kezdeményezni, akkor mindenképpen keressünk egy másik időpontot, ahol személyesen ott tudsz lenni. Vagy amikor az ügyfélnek mondjuk panasza van. Vagy problémájába van és egy problémát kell kezelni. Szerintem egy problémát vagy egy panaszt sokkal hatékonyabban és sokkal jobban le lehet zárni személyesen.

Saller Evelin: Nekem nincs több kérdésem. Köszönöm szépen a válaszaidat!

Ábrajegyzék:

- mediapedia.hu Marketing kommunikációs modell. [online] Elérhető: <http://mediapedia.hu/kommunikacios-modell> [Hozzáférés dátuma 2025.02.25.]

Irodalomjegyzék:

- Katona, M. & Szabó, Cs., 2008. Kommunikáció-Üzleti kommunikáció, Budapest: Képzőművészeti Kiadó
- Borgulya, Á. & Somogyvári, M., 2007. Kommunikáció az üzleti világban, Budapest: Akadémia Kiadó Zrt.
- Hofmeister-Tóth, Á. & Mitev, A. Z., 2016. Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. [e-könyv] Budapest: Akadémiai Kiadó. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj56uket__65/#dj56uket_62 [Hozzáférés dátuma: 2025.02.08]
- Buda, B. 1986. A közvetlen kommunikáció szabályszerűségei, Budapest: Animula Kiadó
- Dévényi, M., 2009. Az üzleti tárgyalások disztributív verbális taktikái. [egyetemi doktori disszertáció]. Pécs: Bölcsésztudományi Kar Nyelvtudományi Doktori Iskola, Pécsi Tudományegyetem, Elérhető: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15355/devenyi-marta-phd-2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Hozzáférés dátuma: 2025.02.01]
- Horváth, D., 2021. Digitális transzformáció és üzletimodell-innováció: a feldolgozóiparban, az energia-és a pénzügyi szektorban. [egyetemi doktori disszertáció] Budapest: Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapesti Corvinus Egyetem, Elérhető: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://phd.lib.uni-corvinus.hu/1167/25/Horvath_Dora_dhu.pdf [Hozzáférés dátuma: 2025.02.02.]
- Forgó, S., 2011. A kommunikációelmélet alapjai [e-könyv] Eger: Eszterházy Károly Főiskola. Elérhető: https://dtk.tankonyvtar.hu/bitstream/handle/123456789/8784/03_a_kommelmélet_alapjai.pdf [Hozzáférés dátuma: 2025.03.29]

- hrportal.hu, 2011 A virtuális tárgyalás előnyei és hátrányai [online] Elérhető:
<https://www.hrportal.hu/hr/a-virtualis-targyalas-elonyei-es-hatranyai-20110815.html>
[Hozzáférés dátuma: 2025.04.16]