

Hver femte leder er en inkompetent forhandler

Dansk erhvervsliv taber milliarder på ikke at være dygtige nok til at forhandle, mener ekspert

Af Annika Ipsen
aip@ing.dk

En ny undersøgelse blandt 7.000 europæiske topledere viser, at hver femte leder er inkompetent, når det gælder evnen til at føre forhandlinger. Og det manglende talent for at få det optimale ud af en forhandling kan ofte være en af de største omkostninger i en virksomhed.

Det er rådgivningsvirksomheden Marketwatch Management A/S, der har undersøgt 25.000 praktiske og simulerede forhandlinger, og resultatet er nedslående. En tredjedel af forhandlingerne mislykkes to-

talt, og i resten – altså to ud af tre – mister parterne 42 pct. af det potentiale, der er i den enkelte forhandling.

»Det sker al for tit, at chefen sendes ud i store forhandlings-situationer, uden at man skeler til, om han overhovedet har forudsætningerne hertil. Tankgangen synes at være, at han er chef og en god ingeniør for eksempel, så ham sender vi af

sted uden de nødvendige værktøjer,« siger partner og direktør i Marketwatch Keld Jensen, der oplever, at Skandinavien er relativt langt bagud for resten af verden, når det gælder forhandlingsteknik.

Langsomt på vej

Keld Jensen vurderer, at det koster det danske erhvervsliv milliarder af kroner ikke at få

det fulde udbytte af forhandlinger. Han mener ligefrem, at danskerne er 15-20 år bagefter f.eks. USA, der har haft fokus på forhandling på universiteter og i erhvervslivet.

Lektor Verner Worm fra Institut for International Økonomi & Virksomhedsledelse på Handelshøjskolen i København kan skrive under på, at der mistes masser af ressour-

cer på, at forhandlere ikke er tilstrækkeligt gode og velforberedte.

»Det undrer mig, at der ikke er større interesse for det, og at der kun er få private firmaer, der underviser i forhandling. Faktisk kan man tage en bachelor eller en HA her uden at røre ved forhandlingen,« siger han.

Werner Holm fortæller, at når han to gange om året selv

udbyder faget, er det hver gang fuldt booket med 60 elever pr. hold. Og når han for at simulere en forhandling deler holdene op, så halvdelen er japanere og halvdelen er amerikanere, kommer de fleste elever tilbage uden et resultat.

»Der er en generel tilbøjelighed i erhvervslivet til, at så snart det handler om psykologi, så bliver det nedprioriteret. Men ligesom HR i dag er langt mere opprioriteret end for 10-15 år siden, er det samme ved at ske med forhandling. Det sker i erkendelsen af, at vi skal interagere, samarbejde og forhandle med mennesker. Trenden er, at forhandling er ved at

etablere sig som et fag som sådan,« konkluderer Verner Worm.

DI bekræfter trend

Også ledelsesudviklingschef Lars Meibom fra Dansk Industri mener, at virksomhederne er ved at få øjnene op for, at lederne skal lære at forhandle som en del af lederjobbet. DI holder også selv kurser i forhandlingsteknik.

»Fordi virksomhederne er fokuseret på at minimere omkostningerne, er det naturligt at fokusere på bedre forhandlingsvejen,« siger han.

Vestas har i godt et år haft fokus på forhandlingsteknik som

en del af den værktøjskasse, der skal klæde virksomhedens ledere på i den forandringsproces virksomheden er igennem.

»Vi kan konstatere, at vi kan blive bedre til at forhandle. Vi vil have det i ledernes værktøjskasse for at klæde dem bedst muligt på til at skabe resultater. Det handler om mennesker og om at bygge relationer op. Målet er jo at skabe en større bevidsthed om, hvilke parametre der kan bruges i en forhandling,« siger koncernpersonaledirektør Roald Jakobsen.

Bedre rabatter

Indkøbschef i Københavns Amt Oluf Ravn fortæller, at am-

tet inden for de sidste par år har forbedret den gennemsnitlige rabatstørrelse med 10 pct. Når der forhandles for over 1 mia. kr. samlet, er det et resultat, der er til at føle på.

Som offentlig myndighed skal indkøb i udbud i EU, så forhandlingen går ud på at indarbejde så mange elementer, så leverandørerne får mulighed for at differentiere sig.

»Vi er blevet meget bevidste om, hvor mange omkostningsparametre, der faktisk er i et udbud. Vi tænker i, at vi skal give leverandøren mulighed for at give os og sig selv en optimal handel,« siger Oluf Ravn. □

PARTNERSKABSMODELLEN

Ved at samarbejde med modparten bliver forhandlingsmulighederne bedre, fordi:

- Åbenhed gør, at mængden af tilgængelig information vokser. Vi ser derfor løsninger og muligheder, som vi ville gå glip af, hvis vi kun havde haft adgang til vores egen informationsmængde.

- Der opstår synergieffekt, når to parter samarbejder. Når vi bruger vores fælles erfaringer og kundskaber, øges værdien af dem. Vi får øje på og kan udnytte muligheder, som vi ville være gået glip af, hvis vi havde forsøgt at løse problemerne alene.

FORUDSÆTNINGER FOR SAMARBEJDE:

- Parterne skal have tilstrækkelig tillid til hinanden for at turde åbne sig. Kommunikationen foregår i begge retninger.

- Begge parter skal tro på samarbejdsmodellen og på, at den kan give bedre løsninger frem for kamp og kompromis.

- Begge parter er rationelle og kyndige inden for områder, så de kan vurdere, hvilke vilkårsændringer der er praktisk gennemførlige, og hvilke gevinster og besparelser der kan realiseres.

- Der er en vis generøsitet til stede, som tillader modparten at få del i den merværdi, der opstår. Den, som er ude efter hele kagen, kommer aldrig til at opbygge et velfungerende samarbejde på længere sigt.

Kilde: "Forhandlingsteknik" af Keld Jensen

RÅD TIL FORHANDLERE

- Sæt dig ind i modparten. Du skal forstå modparten før dig selv.
- Kend dit udgangspunkt, din smertegrænse og dit mål
- Lyt til modparten
- Hav den rigtige spørgeteknik
- Sammensæt det rette team og fordel roller og ansvar
- Få fokuseret træning og evaluer forhandlingerne
- Hav et realistisk billede og brug aldrig virksomhedens størrelse som pressionsmiddel

Kilde: Keld Jensen



Succesrig forhandling har to vindere

En forhandling skal ikke pr. definition have en taber på den ene side og en vinder på den anden. Begge parter skal helst føle sig som vinder, påpeger direktør for Marketwatch Management i ny bog

»Jeg møder tit folk, der mener, at de er forberedt til en forhandling. Og de har da også papirer fra gulv til loft. Men de har ikke forberedt sig forhandlingsteknisk. Fodboldlandsholdet kigger i mange timer på video fra modstanderens kampe. Men mange i erhvervslivet skyder bare til bolden og håber på at score,« siger Keld Jensen, der vil have danskerne til at bruge den kinesiske krigsfilosofi, hvor man finder ud af, hvordan fjenden tænker.

Modparten skal være tilfreds

Med bogen håber han at få bugt med den myte, at for at man vinder en forhandling, skal den anden part tabe noget. Eller omvendt: Går det modparten godt, så går det skidt for mig.

»Det handler ikke om at vinde, koste hvad det vil. I sidste ende kan man presse en leverandør så meget, at de ender med at gå fallit, og så mister man jo kunden. Derfor er det bedste udgangspunkt, at modparten skal være tilfreds. Derfor skal begge parter være vindere og sammen få en større kage at dele,« siger han.

For forhandleren gælder det om at brænde igennem uden af træde sin modpart over tærne.

»Det handler grundlæggende om at være tydelig i sin kommunikation og samtidig undgå at komme til at støde modparten fra sig i forhandlingssituationen. Det er afgørende at have respekt for forhandlingen som en arbejdsproces, hvor parterne formår at se sagen fra begge sider, så forhandlingen i sidste ende kan føre til merværdi for begge parter,« forklarer Keld Jensen.

Del puslespil-brikkerne

Hele ideen med bogen er at slå fast, at det ikke længere er nok at konkurrere på pris og merværdi for den enkelte part. Keld Jensen sammenligner det nødvendige samarbejde i forhandlinger med at lægge et puslespil.

»Hvis vi bare sidder og holder brikkerne ind til os, så bliver puslespillet aldrig samlet. Du skal som forhandler derfor vise, at du er til at stole på. Der skal skabes tillid, og den skal du starte med at give. Du kan selvfølgelig ikke kaste tryllestøv ud og tvinge modparten til at åbne sig, men vores erfaring er, at syv ud af ti forhandlin-

ger kan køres som såkaldte partnerskaber,« siger Keld Jensen.

Stjerneeksemplet på, at det kan betale sig at lave partnerskaber med sine leverandører er Toyota, som har et større overskud end den samlede bilindustri. Toyota har altså vist, at partnerskaber er totalt overlegne i forhold til f.eks. GM's metode med at presse leverandørerne mest muligt.

Den indbyggede løgnedetektor

Bogen gennemgår forhandlingen fra både købers og sælgers synspunkt, for ved at kende begge roller bliver forhandleren bedre til at vurdere begge sider i en given forhandlingssituation.

»Jeg mener, at man i en forhandling skal være ærlig uden at være naiv. Det skaber respekt, og modparten fornemmer som regel, hvis man lyver, fordi vi har en indbygget løgnedetektor i os. Jeg har selv haft en mentor som sagde: "Fortæl altid sandheden, for så kan du huske, hvad du har sagt", « siger Keld Jensen.

Derfor håber han også, at forhandlere holder op med den arabiske bazarmetode, hvor sælgeren starter højt og køberen lavt for at ende på midten.

»Vi handler ikke med arabiske kameler eller heste på Hjallerup Marked. Næste gang vi skal forhandle, er oplevelsen jo, at vedkommende lyver, for vi ved, at han kan rykkes. Råderummet, man kan rykke sig på, skal være andet en kroner og øre. Mange tror, at der kun er pris, kvalitet og leveringstid at forhandle om. Men når man ser på det, er der måske 75 områder, der kan forhandles om,« siger Keld Jensen og nævner personaleresourcer, lager, logistik, garantier og transport.

Forhandling udgør op mod 80 pct. af enhver kommunikationssituation. For det er ikke kun i erhvervslivet, der forhandles. Når sønnen vil have Superman-blusen på, når far vil have forhandleren til at give fire ekstra dæk til den nye bil, når mor vil shoppe, og datteren vil have den korte nederdel på, så forhandles der også. □

Forhandlingsteknik. Keld Jensen. Børsens Forlag i Kort til viden-serien, 95 sider, 199 kroner.

◀ **FORHANDLING.** Direktør og partner i Marketwatch Keld Jensen er ikke i tvivl. Ærlighed varer længst. Derfor skal forhandlere droppe den arabiske bazarmetode i forhandlingsprocessen. [foto:Carsten Lauridsen/Polfoto]