

Milliarder går tabt i forhandlinger

Ved at træne evnen til at forhandle kan forretningsfolk forbedre omsætningen med op til 20 pct. Vestas, FLSmidth og Icopal hører til de virksomheder, der har lært lektien, mens andre mener, at det snarere er modparten og ikke dem selv, der bør øve forhandlingsteknik

AF SUSANNETHOLSTRUP

Virksomhedens omsætning kan sættes i vejret med mindst 20 pct. eller mere, når der sættes på at udvikle og forbedre lederens evne til at forhandle. Det mener ni ud af ti ledere ifølge en ny undersøgelse, som konsulentvirksomheden Marketwatch har foretaget blandt knap 600 danske ledere.

Alligevel har hver femte leder aldrig gjort noget for at blive bedre til forhandlingskunst, og godt 60 pct. af lederne har brugt mindre end 10 timer inden for det seneste år til at forbedre deres evner.

Til gengæld strutter de af selvtillid. 73 pct. af lederne vurderer egne evner til over middel, mens de kun vurderer deres modparts evner til over middel i 40 pct. af tilfældene.

Selverkendelse

Trangen til at overvurdere egne forhandlingsevner og undervurdere modpartens er helt i tråd med det billede, som adm. direktør for Marketwatch Keld Jensen har af danske ledere.

»Når vi træner ledere, ser vi

typisk, at de efter et par dages forhandlingsprogram når til den erkendelse, at de snarere ligger under end over middel, og at potentialet for at blive bedre er stort,« siger han.

Da over halvdelen af de ledere, der indgår i undersøgelsen, forhandler kontrakter for mere end 10 mio. kr. om året, konkluderer Keld Jensen, at der hvert år går milliarder tabt på grund af dårlige forhandlingsevner.

Han har i mange år forsket i og undervist i forhandlingsteknik på MBA-niveau og er

nået frem til, at et forhandlingsresultat i gennemsnit kan forbedres med op til 42 pct., når forhandleren spiller sine kort rigtigt.

Og her er kardinalpunktet, at lederen i en forhandlings-situationen forstår at skabe værdi, der er større for kunden end den omkostning, den har for sælger.

Fokus skal flyttes

»Det gælder om at flytte fokus fra pris over til andre parametre, der har værdi for kunden, så modparten får et bedre resultat uden, at det koster sælger noget; det kan være hurtigere levering, ændringer i betalingsbetingelser etc.«

Alfa og omega i den vellykkede forhandling er ifølge Keld Jensen også forberedelsen. Inden forhandlingen går i gang, skal man analysere sig frem til, hvor mange punkter, der er mulighed for at disku-

tere. Den typiske virksomhed opererer måske med otte forhandlingspunkter, men i virkeligheden er der måske 50 muligheder for at påvirke det endelige resultat. Og jo flere virkemidler, jo større kage er der at dele.

De store toneangivende danske virksomheder er de senere år gået i gang med at udvikle bedre forhandlere, men samtidig rammes europæisk erhvervsliv af den amerikanske tendens til at overlade vigtige forhandlinger til advokater, og det nedbryder ifølge Keld Jensen tilliden mellem parterne med et dårligere resultat til følge.

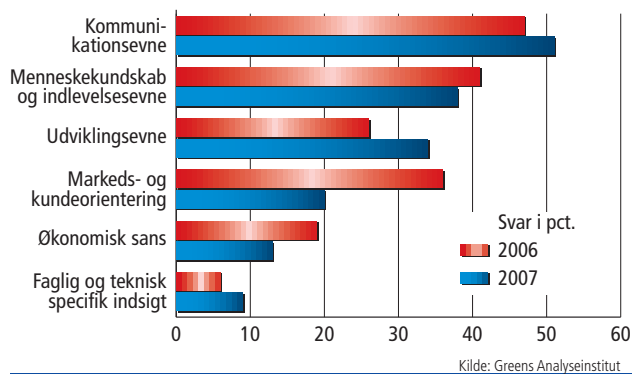
I samarbejde med Lester University har han undersøgt udviklingen i tilliden i Europa, og den er klart forværret de sidste 20 år.

»Vi ser en tydelig tendens til, at amerikaniseringen har ramt os med den konsekvens, at topledere overlader det til advokater at forhandle store forretningsaftaler. Det kommer der så 10 tykke ringbind ud af, mens man for 20 år siden kunne nøjes med to A4-ark,« siger Keld Jensen og understreger.

»Advokaterne har været dygtige til at få plads ved forhandlingsbordet, men de er ikke specielt dygtige forhandlere. De er trænet i argumentation på jurastudiet, og det fører ofte til et nulsumspil ved forhandlingsbordet; vi får så en tab-tab-situation i stedet for den win-win-situation, som trænede forhandlere kan få hjem.«

Vigtigste lederegenskaber

»Hvilke af følgende egenskaber vil De som leder lægge størst vægt på inden for de kommende år?«



susanne.tholstrup@borsen.dk



Gør som over 20.000 andre erhvervsfolk...

Vælg mellem 4 forskellige nyhedsmails.

Tilmeld dig på www.dieu.dk/nyhedsmail

DIEU
learn · lead · succeed

IKU Institut for Karriereudvikling

Executive Outplacement - for ledere Genplacering - på alle niveauer

Business Coaching - personlig og faglig udvikling

Karriererådgivning - Individuel og grupper Rekruttering - Search & Selection

Institut for Karriereudvikling AS
København, Odense, Århus, Randers, Vejle, Esbjerg, m.F.
Tlf. 3922 2525 - www.iku.dk

Rekruttering

- valget af metode er afgørende for succes
- få professionel rådgivning

www.cosmos.dk

moving people and performance

COSMOS Group



Slut med pokerfjæset

Personaledirektør i Vestas-koncernen Roald Jakobsen er ikke i tvivl:

»Vi har øget såvel kundetilfredshed som indtjening ved at træne vores ledere for handlingsevner. Det er vitalt set i forhold til, at vi ønsker at give vores kunder en god oplevelse,« siger han.

Vestas har nu i to år arbejdet systematisk med forhandlingsteknik som en vigtig ingrediens i et bredt lederudviklingsprogram i erkendelse af, at der her var et stort uudnyttet potentiale for at forbedre bundlinjen.

»Vi udstyrer lederne med en værktøjskasse, så de kan brede forhandlingerne ud og spille på alle de parametre, der er til rådighed. Selvfølgelig skal en forhandler have nogle grundlæggende evner, men det er vores erfaring, at alle kan blive bedre ved at blive trænet i at identificere, hvilke faser forhandlingerne bevæger sig ind i og sørge for, at begge parter ser forhandlingen som en konstruktiv, fornuftig og saglig dialog, der skal føre til det bedste resultat,« forklarer Roald Jakobsen.

Da det skal være den gode stemning og klare kommunikation, der skal bære de mest frugtbare forhandlinger, har Vestas valgt at koble et kommunikationsmodul på træningen i forhandlingsteknik.

FLSmidth har også erkendt betydningen af forhandlingens kunst, når der skal sælges cementfabriker for mange hundrede mio. kr.

»Den kompetence, som vi vægter højest hos vores projektledere, er evnen til at forhandle. Vores kontrakter er i reglen på flere

hundrede mio. kr., derfor kan der flyttes meget store beløb, når forhandlingerne gribes rigtigt an,« fortæller direktør Ole Bak, FLS.

I løbet af det sidste år har virksomheden derfor haft 36 projektledere på skolebænken for at skærpe evnen til at få de bedste kontrakter i hus.

»Det er vigtigt, at lederne er dygtige til det, da de ofte sidder alene ude i verden og forhandler mand til mand. De kan ikke delegere forhandlingen ud til andre,« siger han.

Beslutningen om, at en dygtig projektleder hos FLS først og fremmest er en dygtig forhandler, blev truffet i forbindelse med en ny model for lederudviklingsamtaler. Det betyder, at projektlederne hvert år får deres forhandlingsresultater vurderet i samtalerne.

Hele toppen på kursus

Adm. direktør for Icopal i Sverige Niels Peter Møller tog for flere år siden initiativet til at uddanne hele koncernledelsen i forhandlingsteknik. Icopal producerer og sælger byggematerialer og indgår som underleverandør ofte i meget store kontrakter, hvor blot en procent i fortjeneste kan gøre en væsentlig forskel.

»Den vigtigste pointe er at erkende, at salgsteknik er en disciplin, man skal kunne mestre, og som man ikke lærer på handelshøjskolen. Og erkend, at din modpart er veluddannet i disciplinen og sandsynligvis kan nogle tricks,« lyder rådet fra Niels Peter Møller.

Personligt tog han et kvantespring som forhandler, fortæller han, da han

lærte at tage afsæt i at skabe en win-win-situation ved at se på, hvad der skaber værdi for den ene og den anden part, frem for i bedste pokerstil at gå målrettet efter egen gevinst. En såkaldt »ubevidst inkompetent forhandler«, der buser frem med blå og brand og skaber konflikter, som han beskriver den type-

Forarbejdet vigtigt

Ifølge Niels Peter Møller består 75 pct. af god salgsteknik af forarbejde, og de sidste 25 pct. af eksekvering.

»Forarbejdet går ud på at identificere og rangordne de forhandlingspunkter, der er vigtige for virksomheden og for kunden, og hvilke punkter, man kan overlade til standardbetingelser. Og under forhandlingerne skal man spørge godt ind til, hvad der er mest værdiskabende for kunden, for det er her, handlen skal gøres.«

Han fortæller, at hvis eksempelvis likviditeten er et problem for kunden, kan man måske arrangere, at kunden kan nå at sælge sin vare, inden leverandøren modtager betalingen.

Men forhandlingsteknik handler også om kritisk dialog med leverandører og samarbejdspartnere.

»Her i Sverige har jeg set en tendens til, at når en leverandør meddeler ændringer i hidtil gældende betingelser, så klapper lederne hælene sammen og beder om datoen for ikrafttræden i stedet for at gå ind i kritisk dialog og ad den vej finde nye fordele, der kan opveje de ulemper, som ændringerne fører med sig,« forklarer Niels Peter Møller.

santh

Vindmølleproducenten Vestas erkendte for to år siden betydningen af evnen til at forhandle, og har integreret forhandlingsteknik i et stort lederudviklingsprogram. »Vi udstyrer lederne med en værktøjskasse, så de kan brede forhandlingerne ud og spille på alle de parametre, der er til rådighed,« siger HR-direktør Roald Jakobsen fra Vestas.

Satser på kommunikation

Unge ledere under 40 år i såvel den private som offentlige sektor satser først og fremmest på at styrke evnen til at kommunikere. Herefter er det menneskekundskab og indlevelsesevne, som de vægter som de lederegenskaber, der er vigtigst.

Det viser Børsens undersøgelse af Morgendagens Ledere, som blev offentliggjort på konferencer i sidste uge.

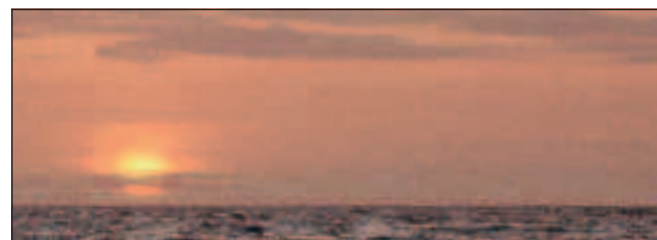
De menneskelige egenskaber stjæler fokus fra de mere konkrete egenskaber som markeds- og kundeorientering, økonomisk, faglig og teknisk indsigt.

Udviklingen er helt i tråd med tendensen til at sætte fokus på ledernes forhandlingsevner, forklarer adm. direktør for Marketwatch Keld Jensen.

»Hvis du ikke er en god kom-

mentator, bliver du heller ikke en god forhandler. Man skal have gennemslagskraft, overbevisende adfærd og udstråle troværdighed, for at nå et godt resultat,« siger han og råder derfor virksomheder til at knytte træning i forhandlingsteknik sammen med kurser i kommunikation.

santh



Vågn op til nye karrieremuligheder

Vi rekrutterer ledere og specialister i toppen af dansk erhvervsliv.

tf. 70 150 160 • www.lisberg.com

