

Af Frank Stokholm.

Keld Jensen står lige ved siden af forhandlerne og hvisker dem gode råd. Og det er der brug for, synes han, for hvor er der dog mange elendige forhandlere i erhvervslivet. For mange eftergivende, og for mange kamplystne - op mod hver tredje burde aldrig være sluppet løs i forhandlingerne.



FOTOLINDA HANSEN

1. Den konstruktive

- Søger merværdi for begge parter
- Er pågående i sin forhandlingsform
- Er åben og ærlig

Hvordan forhandler du?

“Jeg har aldrig mødt den fødte forhandler,” siger Keld Jensen og læner sig tilbage, “men jeg har mødt mange, som er overbeviste om, at de er den fødte forhandler. Der er intet tidspunkt, hvor virksomhederne mister så mange og tjener så mange penge som under forhandlinger. Det er forfærdeligt, hvad der spildes af ressourcer, fordi virksomhederne sender forhandlere, som simpelthen er uegnede til den funktion. Mellem hver tredje og hver femte forhandler i dansk erhvervsliv burde aldrig være sluppet løs som forhandlere.”

Det er direkte ord, og konsulentvirksomheden Marketwatches administrerende direktør ved, hvad han taler om. Herhjemme er det de færreste, som kender den 34-årige Keld Jensen,

og sådan skulle det helst også være. Når alt kommer til alt, er han rådgiveren, som går et skridt bagved og diskret hvisker rådene til klienten, før og under forhandlingerne. Nogle gange ved modparten det, nogle gange ikke, og nogle gange er det bedst sådan. Men manden bevæger sig altså i den helt tunge ende, skal vi hilse og sige.

Der er for eksempel tre regeringer på kundelisten, hvoraf det kun går an at nævne den ene, Singapore, og så er der alle virksomhederne. IKEA, NEG-Micon, Statoil, Volvo, SAAB, Rolls-Royce, Ernst & Young, Ericsson, BP Amoco og TV2, for nu at nævne en håndfuld. Eller SAS som lige nu får forhandlingshjælp, hvilket der jo kan være god brug for.

Dertil kommer de ni bøger som efterhånden har ramt 29 lande, senest Negotiating Partnerships udsendt i samarbejde med Financial Times.

Og uden at der skal gå portræt i den - for det her er sådan set en artikel om hvordan man bliver en bedre forhandler - så kan det lige nævnes, at Keld Jensen startede sin første virksomhed, Keleline, som 15-årig. Da han var fyldt 17 var gamevirksomheden, den første af sin art i Skandinavien i øvrigt, vokset til 20 mand. Som 24-årig dukker han op som administrerende direktør for den børsnoterede svenske IT-virksomhed PC Express med 200 ansatte og en årsomsætning på 3 milliarder svenske kroner. Som 24-årig! Tre år senere gik han ind som partner i Marketwatch for at bringe den svenske konsulentvirksomhed med speciale i for-

Artiklens indhold

- Arrogante Mærsk kan lære af IKEA
- Hævnens psykologi
- Test din forhandlingsstil

2. Den eftergivende

- Er konfliktsky
- Er nem at bluffe
- Koster sin virksomhed dyrt



- Giver diktater
- Bluffer
- Vækker hævnfølelse

3. Den kamplystne

handling ud i verden.

Hvilket manden er i fuld gang med, da Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin over et par omgange udnytter nogle af hans mellemlandinger i det danske til at få et par råd om, hvordan virksomhederne får bedre forhandlingsresultater. Her i lavkonjunktoren er ret så preserende problem for de mange.

Åbenhed vigtig: "Mange bliver forhandlede, fordi de er teknisk og fagligt dygtige, men det gør dem ikke til gode forhandlere. Forestil dig en firkant, som beskriver personligheden i to dimensioner. Den ene akse går fra pågående til afventende stil. Den anden fra åben til lukket. Revisorer ligger typisk i hjørnet for afventende og lukket personlighed. Direktørerne for KFX-selskaberne er uden undtagelse placeret i hjørnet for pågående, men lukkede personligheder. Analytikere som ingeniører og jurister er typisk en kombination af afventende og åbne personer. Endelig har du de åbne og pågående, folk som sælgere, undervisere og kommunikatører i det hele taget. Den gode forhandler er netop den åbne og pågående, og derfor er det et problem, at de fleste store

forhandlinger er overladt til jurister, ingeniører og lukkede direktører, for slet ikke at tale om revisorerne, som jo i den grad på forhånd er dårligt stillet. Så vidt jeg ved, foregår der ingen forhandlingstræning på DTU, hos revisorerne eller blandt juristerne. I USA lærer du forhandling og præsentation undervejs i uddannelsessystemet. Det burde du også gøre herhjemme."

Kan man dele forhandlere ind i nogle hovedtyper?

"Der er mange måder at anskue det på, men en, som jeg finder nyttig, er at dele forhandlerne op i tre typer: De overvejende kamporienterede, de overvejende eftergivende, og de overvejende konstruktive."

Kamporienterede, eftergivende og konstruktive...?

"Ja, i virkeligheden er det jo nogle alment menneskelige adfærdsmønstre, som så også går igen i forhandlingssituationer. De kamporienterede dikterer bare villkårene. Men ingen kan jo lide at blive ydmyget, så den adfærd fører nemt til hævn..."

Eksempel?

"NEG-Micon sendte på et tidspunkt et brev ud til underleverandørerne og meddelte, at

fremover ville virksomheden ikke betale efter 30 dage, men efter 90. Det gjorde jeg dem opmærksom på, hvorefter virksomheden hurtigt ændrede signal, for det andet er jo et helt klassisk kamporienteret tiltag. Når du er kamporienteret, føder du næsten automatisk hævn."

Hævnen?

"Ja, hævn! Hævn er et meget udbredt fænomen i forhandlinger. Vi har en nordsjællandsk klient, ingen navne nævnt, men det er altså en af landets ti største industrivirksomheder, og de skulle forhandle med en el-leverandør, der havde monopol..."

Skal vi ikke kalde el-leverandøren for NESAs?

"God idé. Min klient havde så den forestilling, at når de var storkunder, kunne de også forhandle om prisen. Det syntes repræsentanten fra NESAs ikke, og han blev mere og mere tvær. Til sidst rejste han sig rasende og sagde, vil du have el, eller vil du have el ikke? Værsgo, sagde han og rakte kontrakten over til min klient, skriv her! Sjovt nok blev el-monopolet ophævet kort efter, og siden da har jeg ikke kunnet få min klient til at indhente tilbud fra NESAs. Manden, han forhandlede med, er for ▶

længst væk, men min klient *hader* NESA. Han forhandler ikke længere. Han hævner sig.”

“Forhandling er følelser, og derfor er den kampsorienterede adfærd utroligt kortsigtet. Vi har et stort rederi, som ingen tør sige et ondt ord om af frygt for repressalier...”

Skal vi ikke kalde rederiet for Mærsk?

“God idé. Herhjemme er de så store, at de kan slippe af sted med at stille ensidige betingelser, men ude i verden er Mærsk jo bare én blandt mange, og deres ry er altså ikke godt. Jeg har arbejdet en del med forhandlinger i den norske olieindustri, og generelt har selskaberne respekt for hinanden. Men Mærsk Contractors i Stavanger er ikke vellidte. De har taget den kommanderende form med ud i verden, selvom de jo ikke er specielt store i Norge, for

“Den eftergivende adfærd er utroligt farlig for en virksomhed. Du skal aldrig give noget uden at få noget for det. Ensidig eftergivelse koster både penge og respekt. Undersøgelser peger på, at skandinaverne er de folk, som er mest konfliktsky. Det har en konsekvens i forhold til forhandlinger, for nogle gange kan alene det at diskutere vilkårene opleves som en konflikt. Engang forhandlede jeg med en svensker. Da jeg diskuterede hans pris, blev han så smækfornærmet, at han tog sin taske og gik. Danskerne er ikke helt så slemme, men vi har det jo ikke som i Sydeuropa, hvor forhandling er en del af kulturen.”

Et grelt eksempel på eftergivende forhandlingstaktik?

“Metroen i København. Ørestadsselskabet havde en kontrakt med den italienske togleverandør Ansaldo. Ifølge kontrakten skulle metroselskabet betale en bod, hvis de ikke kunne modtage togene til tiden. Og det kunne de jo ikke, pga. forsinkelser i tunnelbyggeriet. Så af sted røg en check på mange millioner euro. Men italienerne var himmelfald-

ne. De var jo selv bagud med togene og havde ikke kunnet levere dem til tiden.”

“De eftergivende bliver nemt fanget af bluf og trusler. Faktisk er det helt vildt, så meget der bliver løjet. Det er det, vi kalder for arabiske basar-forhandlinger. Bluf optræder i mere end halvdelen af forhandlingerne, men det er en farlig strategi, for bliver du taget i at bluffe, er troværdigheden væk.”

Et eksempel på konstruktiv forhandlingstaktik?

“Ethvert forsøg på at finde merværdi er udtryk for konstruktiv forhandlingstaktik. For nu at blive ved de store anlægsprojekter, så er Øresundsbroen det eneste projekt nogensinde, der er blevet færdig før tid. Hvorfor? Fordi entreprenørerne fik en bonus på en kvart milliard kroner, hvis de kunne blive færdig før tid. I alle andre projekter er det ikke guleroden, men pilsken som bliver brugt, og når du gør det, er du allerede i gang med at slås.”

“I midten af 1990'erne havde IKEA den samme metode som Mærsk med at diktere vilkårene for underleverandørerne. Ofte var IKEA den største kunde, og alle vidste, at de bare

kunne skifte til nabovirksomheden, så folk accepterede diktatet og søgte efter måder at spare. Resultatet var bare, at IKEA på det tidspunkt fik meget store kvalitetsproblemer med deres møbler. Det vendte tilbage til IKEA, for underleverandørerne var så pressede, at de skar for mange hjørner. Derfor valgte IKEA helt at skifte forhandlingsstrategi og i stedet fokusere på merværdier.”

Merværdier, kan du blive mere konkret?

“Ja, men ikke i forhold til IKEA, for det har jeg ikke tilladelse til. Men lad os tage et andet eksempel: Coop Norden. Her undersøgte vi, hvad det koster dem at håndtere fakturaer. Det viste sig, at det kostede 240 kroner pr. styk, inden den havde været igennem hele systemet, og at den udgift kunne nedbringes til 80 kroner, hvis de gik over til elektronisk fakturering. De 160 kroner kan du så gange op med 26 millioner fakturaer om året. Så er der pludselig en merværdi at forhandle om med dine leverandører. Men det kræver åbenhed, at du er hudløst ærlig med dine omkostninger. Et andet klassisk område er betalingsbetingelser. Folk diskuterer gerne betalingsfrister, men de går næsten aldrig ind i at undersøge, om der er forskelle på, hvad virksomhederne betaler for kapital. Det er der gerne, og derfor er der en merværdi at dele, hvis betalingsfristerne lægges sådan, at virksomheden, der skal betale mest for kapitalen, får den største betalingsfrist. Det er enormt enkelt, og det bliver næsten aldrig diskuteret.”

“Jeg ved ikke noget værre end at være med i en forhandling, hvor der bliver sjusket. En af mine klienter lavede en aftale, han var godt tilfreds med. Jeg spurgte ham, hvorfor han ikke havde forhandlet betalingsbetingelserne, for der var store fordele at hente. Det gad han ikke, sagde han, for det påvirkede ikke hans bonus, og hans økonomichef var alligevel et dumt svin. Sådan noget har jeg det skidt med. Rent bortset fra at det lærte mig, at det firma havde alvorlige interne problemer. Det er forfærdeligt, som folk suboptimerer internt i virksomhederne. De fleste forhandlere kigger næsten udelukkende på prisen. For mig er prisen bare en af måske 400 forhandlingsparametre. Vi har analyseret 25.000 forhandlingsituationer og vurderet spændet mellem hvad sælger ville sælge til og køber ville købe til. Ved at tænke i merværdi har vi kunnet øge forhandlingsrummet med helt op til 42 procent i enkelte tilfælde. Min påstand er, at i 90 procent af alle forhandlinger kan du med kort varsel finde merværdier til begge parter.” ■ fs@bny.dk

Test dig selv som forhandler

Er du konstruktiv, eftergivende eller kamplysten? Hvordan reagerer du overfor bluf og under stress? Marketwatch har udviklet en test, hvor du kan få et fingerpeg om din adfærd som forhandler. Testen er i den kommende uge lagt ud på Internettet, så læserne af Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin kan teste sig selv.

Gå til www.negotiationacademy.net, klik på linket, der leder hen til testen. Den tager 10-15 minutter.

eksempel. Mange oplever dem som en ubehagelig organisation, og ude i verden slår folk jo ikke hælene sammen, bare fordi det er Mærsk, som henvender sig.”

Bare for at fomme vægten bag din kritik. Hvor store forhandlinger er du involveret i?

“I olieindustrien i Norge? Den hidtil største har været på otte milliarder norske kroner. Men det her handler ikke kun om Norge. En klient fra Holland valgte for eksempel helt bevidst en anden samarbejdspartner end Mærsk.”

Så skidt går det vel heller ikke for Mærsk?

“Nej, men jeg tror altså, at alting kommer tilbage til dig, og det bliver spændende at følge Mærsk, den dag oliekoncessionerne løber ud. Nøglen til de bedste forhandlinger er at komme over vind-tab situationerne. Det gælder om at lede efter merværdier for begge parter, og dem finder du kun, hvis du åbner dig for modparten - og det passer vist ikke lige med kulturen i Mærsk.”

Det var den kampsorienterede; hvordan med den eftergivende adfærd?