

# **En handbok till lyckade förhandlingar**

Erik Liljeström

Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	7216
Författare:	Erik Liljeström
Arbetets namn:	En handbok till lyckade förhandlingar
Handledare (Arcada):	Peter Milden
Uppdragsgivare:	Finland People
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta examensarbete är ett arbete åt Finland People som är ett finskt personal- och rekryteringsföretag. Företaget har en stark position på finska marknaden med ca 100 anställda och 17 verksamhetsställen runt om i landet. Företaget har ingen handbok för de nya arbetstagarna ur försäljningens synvinkel, där det skulle ingå information om hur man skall bete sig i förhandlingssituationer. Företaget rekryterar ständigt nya arbetstagare som är i kundrelationer. Syftet med examensarbetet är att göra en handbok till lyckade förhandlingar, denna är ett verktyg i de dagliga rutinerna för personer som hanterar kundrelationer. Handboken kommer att vara en del av företagets introduktionsguide. Handboken är skriven från inköpsprocessens synvinkel och innehåller inte andra processer. Handboken fokuserar sig på förhandlingar och förhandlingstekniker. Innehållet i handboken baserar sig på inköpsprocessen och förhandlingsteknikens fyra huvudskeden samt författarens egna erfarenheter. Handboken ger läsaren färdigheter att avhandla olika förhandlingssituationer, förstärka positionen i förhandlingar samt att sköta praktiska arrangemang.</p>	
Nyckelord:	Förhandlingar, förhandlingsteknik, inköp, inköpsprocess, handbok
Sidantal:	34
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	28.05.2012

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Economics
Identification number:	7216
Author:	Erik Liljeström
Title:	A handbook to successful negotiation
Supervisor (Arcada):	Peter Milden
Commissioned by:	Finland People
<p>Abstract:</p> <p>This thesis is a work for a company called Finnish People, which is a Finnish staffing and recruitment company. The company has a strong position in the Finnish market with approximately 100 employees and 17 offices around the country. The company has no handbook for new employees from the sales point of view, which would include information on how to behave in negotiation situations. The company constantly recruits new employees who are in customer relations. The purpose of this study is to make a manual for successful negotiations, this is a tool in the daily routines of people who handle customer relations. The handbook will be a part of the company's introduction guide. This manual is written from the purchasing process point of view and do not contain other processes. The handbook focuses on negotiations and negotiating techniques. The content of this manual is based on the purchasing process and the four main stages of negotiating technics and the author's own experiences. The handbook provides to the reader, skills to discuss in various negotiation situations, strengthen its position in negotiations and to take care of practical arrangements.</p>	
Keywords:	Negotiation, negotiation techniques, purchase, purchase process, handbook
Number of pages:	34
Language:	Swedish
Date of acceptance:	28.05.2012

## Innehåll

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 Problemområde och problem .....	6
1.2 Syfte.....	7
1.3 Avgränsningar .....	7
<b>2 TEORETISK REFERENS RAM</b> .....	<b>7</b>
2.1 Inköpsprocess .....	7
1.1 Beskrivning av Inköpsprocessens olika faser .....	8
2.2 Inköparens roll och uppgifter .....	9
2.3 Parterna i inköpsbesluten.....	10
2.4 Inköpare som förhandlare .....	10
2.5 Ett förhandlande arbetssätt.....	11
2.6 Förhandling som en enhetlig process.....	11
2.7 Planering av inköpsförhandlingar .....	12
2.7.1 Strategisk .....	12
2.7.2 Taktisk.....	13
2.7.3 Operativ .....	13
<b>3 FÖRHANDLINGSPROCESSEN</b> .....	<b>14</b>
3.1 Förberedelse av inköpsförhandlingar .....	14
3.2 Öppning: Inköparens förhandlingsposition .....	15
3.3 Förbereda sig till försäljarens argument .....	16
3.4 Förberedelse för förhandlingsmöte, praktiska arrangemang .....	17
3.5 Genomförandet av förhandlingar .....	17
3.5.1 Klarläggning .....	18
3.5.2 Budgivning .....	18
3.5.3 Förhandling.....	19
3.5.4 Överenskommelse .....	19
3.6 Förhandling av priset.....	19
3.7 Val av leverantör .....	20

3.8	Avslutande av förhandlingar.....	20
3.9	Sammanfattning.....	20
<b>4</b>	<b>METOD .....</b>	<b>21</b>
4.1	Metodval av den empiriska delen.....	21
4.2	Utförande.....	22
<b>5</b>	<b>FINLAND PEOPLE.....</b>	<b>22</b>
5.1	Beskrivning av tjänsterna .....	23
<b>6</b>	<b>HANDBOK .....</b>	<b>23</b>
6.1	Inköpsprocess .....	24
6.2	Förhandlingsteknik.....	25
6.3	Inköparens uppgifter .....	25
6.4	Positionering .....	26
6.5	Förstärkande av positionen .....	26
6.6	Planering.....	27
6.7	Förberedelser .....	28
6.8	Förhandlingar.....	29
6.9	Priset.....	30
6.10	Val av leverantör .....	30
6.11	Evaluering av samarbetet .....	31
6.12	Sammandrag av handboken .....	31
<b>7</b>	<b>SAMMANFATTNING OCH DISKUSSION .....</b>	<b>32</b>
7.1	Egna tankar .....	33
<b>8</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>34</b>

## 1. Inledning

När man förhandlar behövs det alltid minst två parter, i detta fall en säljare och köpare. För att kunna göra lyckade affärer måste man förstå, kunna och känna igen olika förhandlingstekniker. Man måste också kunna läsa motpartens personlighet och hur den påverkas vid olika situationer. Det är en självklarhet att en bra säljare måste kunna företagets försäljningsprocess, men lika viktigt är det att veta hur köparen agerar i olika situationer och vilka olika delar inköpsprocessen innehåller.

Jag jobbar för ett bemanningsföretag som säljer sina tjänster landsomfattande. I företaget Finland People finns det ca 40-50 personer som har direkt kontakt med kundernas inköpsbefattningar. När nya personer rekryteras går de igenom en två veckor lång introduktionsperiod samt får en guide gällande generella saker i företaget. Företaget har expanderat kraftigt de senaste fem åren runt om i landet, och har en hel del nya arbetstagare. Jag kommer i mitt examensarbete att göra en handbok som stöd till nya personer som kommer att vara i med i förhandlingar. Examensarbetet kommer att basera sig på olika teorier samt författarens egna erfarenheter i företaget. Av de högre tjänstemännen har jag den längsta erfarenheten i företaget och för tillfället är min arbetsuppgift Business Unit Manager i Helsingforsenheten, vilken är den största enheten. Enligt mina erfarenheter är det extremt viktigt att kunna känna igen kundernas inköpsprocesser för att klara av det dagliga försäljningsjobbet.

### 1.1 Problemområde och problem

Företaget har under de senaste åren anställt många nya personer som är i direkt kundkontakt. När man kommer in i huset har man en introduktionsperiod, dessutom finns det en introduktionsguide, men den innehåller inte någon information gällande förhandlingsprocessen. Det finns inget gemensamt sätt att avhandla förhandlingarna.

## 1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att göra en manual/handbok för att genomföra en lyckad affärsförhandling, känna igen de olika delarna i en inköpsprocess samt att förstå inköparens roll och beteende i förhandlingar. Genom att öppna inköpsprocessen och fokusera på förhandlingar i detalj, får man en uppfattning över hur viktigt det är att förbereda sig ordentligt före affärsförhandlingar. Målet är att nya personer som kommer in i företaget har en handbok till lyckade affärsförhandlingar.

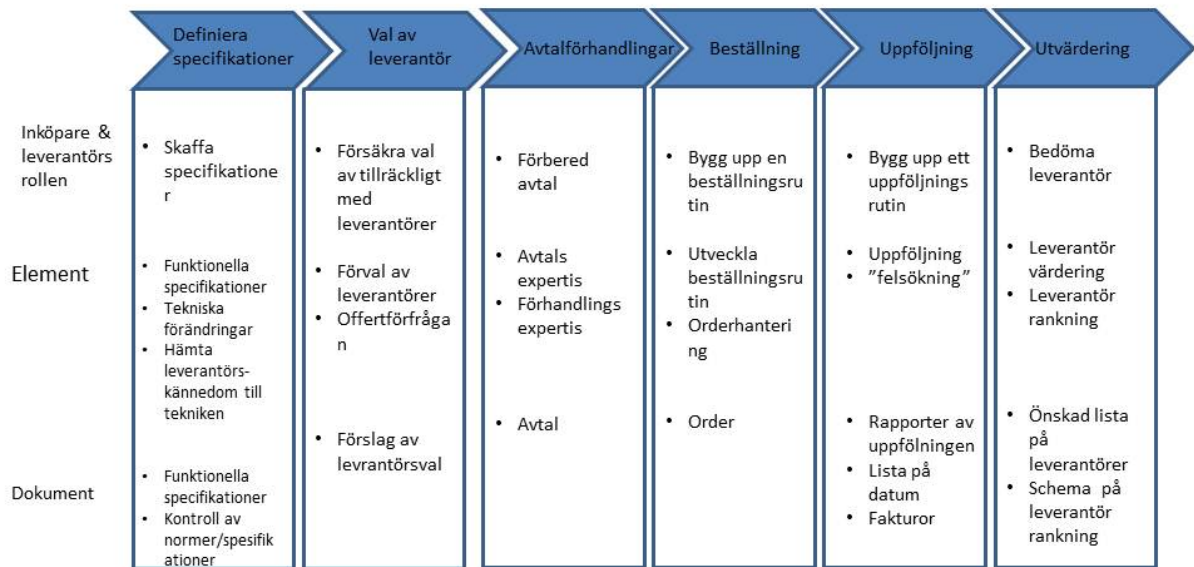
## 1.3 Avgränsningar

Jag kommer att avgränsa mitt examensarbete till ett perspektiv från inköpsprocessens synvinkel. I arbetet går jag inte in i andra processer. Arbetet kommer att vara innehållet till en del av den nya introduktionsguiden, utseendet och layouten lägger jag inte märke till.

## 2 Teoretisk referensram

### 2.1 Inköpsprocess

Det finns olika slags modeller över olika inköpsprocesser, vissa delas upp i tre olika faser medan vissa delas upp i nio olika faser, detta beror på ur vilken synvinkel man ser på processen. van Weeles inköpsprocess i boken Purchasing&Supply chain management 2005 består av sex olika faser vilka beskrivs i nästa kapitel. Boken har en processartad insikt på de olika faserna i en inköpssituation. Modellen ger en helhetsblick över hela inköpsprocessen samt definierar de olika faserna klart och tydligt.



Källa: van Weele, Purchasing&supply chain management 2005, s. 29

Figur 1. Inköpsprocess

## 1.1 Beskrivning av Inköpsprocessens olika faser

Inköpsprocessen kan delas upp på många olika sätt beroende på vems teori man hänvisar till. I detta examensarbete citerar jag Van Weeles inköpsprocess som är uppdelad i 6 olika steg som man kan läsa från bilden ovan. Stegen är följande:

- definiera specifikationer
- val av leverantör
- avtalsförhandlingar
- beställning
- uppföljning
- utvärdering

Van Weele ser processen som en tvärfunktionell process i ett företag som oftast berör även andra enheter förutom endast inköpsenheten. Detta kräver en hel del kommunikation mellan olika avdelningar som är inblandade i processen. De tre första stegen: definiering av specifikationerna, val av leverantörerna och avtalsförhandlingar kallar Van Weele för initiala eller taktiska funktioner och de tre följande: beställning, uppföljning och utvärdering har mera en logistisk-administrativ karaktär. Enligt boken **Purchasing&supply chain management** har många företag problem med att sammanslå den krävda information, expertisen och kunskapen man behöver för att nå en ideal lösning. Det är nästan omöjligt att kombinera dessa element för en person, därför fäster man allt mer uppmärksamhet på inköpstjänsterna. Det finns inget rätt sätt att göra inköpen och modellen vem som köper och vad man köper varierar mycket mellan olika företag. (van Weele, 2005, s. 34).

## 2.2 Inköparens roll och uppgifter

Inköp kan definieras på följande sätt: att anskaffa varor eller tjänster till rätt kvalitet och pris för företagets ändamål. Man använder ofta två olika termer, inköp eller anskaffning, termerna har olika betydelse i ordspråk men i affärsvärlden är betydelsen den samma. *”Allt som produceras och säljs – köps! Med andra ord är en köpare alltid närvarande då affärer görs upp och det är inköparens förmåga och agerande som avgör hur bra inköpet blir för företaget”* (Skoog&Widlund, 2001, s. 1). Inköp görs i varje företag och är en av huvudfunktionerna så som även marknadsföring, administration och ekonomi. Endast i större företag finns det egna avdelningar eller arbetstagare som ansvarar för inköpen som huvudsyssla, i mindre företag är det en del av någons arbetsuppgift, detta betyder inte att det skulle vara en mindre viktig roll i företaget (van Weele, 2005, s. 29). Ett dåligt genomfört inköp eller en saknande inköpsprocess kan påverka negativt över hela företagets verksamhet. Storhagen definierar vidare inköpets uppgift som att köpa rätt kvalitet vid rätt tidpunkt i rätt mängd från rätt källa till rätt pris. (Storhagen, 1987, s. 34)

## 2.3 Parterna i inköpsbesluten

Det är kännetecknande att det ofta deltar många människor i ett företags beslutsfattande, samt att deras roll och insats varierar i olika inköpssituationer. Personer som deltar i inköpsbesluten har olika roller som kan karakteriseras med följande ord

- beslutsfattare
- influens/ en person som har inflytelse till beslutet
- användare
- informationsförmedlare
- inköpare

(van Weele, 2005, s. 40).

En och samma person kan fungera i flera olika roller. Personen som förhandlar bör vara medveten om vem som har vilken roll i företaget, i förhandlingarna har säljaren mest intresse att påverka beslutsfattarna. Ju större summor inköpen berör, desto större betydelse har ledningens närvaro i förhandlingarna. (van Weele, 2005, s. 36).

## 2.4 Inköpare som förhandlare

För att inköpen skall realiseras finns det många enstaka uppgifter som skall utföras. Innan inköparen är färdig att fatta beslut måste han be om offerter av flera leverantörer, jämföra offerterna samt förhandla om detaljerna som till exempel beställning och köpeavtal. Inköparens arbetstid går främst åt till olika förhandlingar, både internt och externt.

Ett framstående kännetecken för affärsförhandlingar är att det alltid finns ett resultat när förhandlingarna är lyckade, beroende på förhandlingarnas karaktär kan man kalla det för ett avtal eller en plan. I en förhandling behövs det minst två olika parter, oftast är det fler parter som är inblandade. En förhandling är en förhandling då, när båda parterna har möjlighet att påverka slutresultatet, det är ingen förhandling ifall det finns en part som dikterar alternativen till den andra parten som motvilligt godkänner villkoren. En bra

förhandlare måste ha en stark kunskap i ekonomi, tillräcklig bakgrundsinformation om varorna/tjänsterna man köper, samt tillräckliga sociala kunskaper för att bygga en fungerande interaktion mellan parterna. En affärsförhandling är en händelse där parterna, minst två experter varav den ena är inköpare och den andra säljare, träffar varandra. *”En målorienterad inköpare är även medveten om sin motparts kompetens och kreativa förmåga att lösa identifierade avvikelser i sakfrågor”* (Skoog, Widlund, 2001, s. 99). Det är fråga om en process, en händelsekedja, där båda parterna kan använda sin expertis till sin eller företagets egen nytta.

## 2.5 Ett förhandlande arbetssätt

Ett förhandlande arbetssätt kan beskrivas som en händelse där två parter, inköpare och säljare, tar i bruk och delar med sig sin erfarenhet, information och åsikter på så vis att man kommer ihåg att det skall finnas en betydelsefull balans i samarbetet.

Förhandlingar anses inte ha någon vinnare, finns det vinnare finns det också förlorare, det är viktigt att tala om ett lyckat samarbete. *”Förhandlingen sker mellan två parter som gemensamt skall lösa ett problem eller åstadkomma ett gemensamt resultat, snarare än mellan två motståndare”* (Skoog, Widlund, 2001, s. 104). Det är skäl att bygga upp ett arbetssätt som strävar till långvarigt samarbete. Båda parterna har information och erfarenheter som är väsentliga för att nå en lyckad slutsats, dessutom måste parterna vara flexibla, det är missvisande att inbilla sig som en vinnare. Det är bra att komma ihåg att båda parterna i en förhandling har ett företag bakom sig vars främsta uppgift är att bringa vinst åt ägarna. (van Weele, 2005, s. 36).

Förhandlingarnas mål beror mycket på inköparens och säljarens förenlighet, ju större gap det finns mellan parterna desto mer måste man anstränga sig för att lyckas i förhandlingarna.

## 2.6 Förhandling som en enhetlig process

Man kan sällan hålla förhandlingarna som ett visst tidsmässigt sammanträffande. En förhandling som benämning måste förstås som en omfattande händelsekedja. Innan två

eller flera parter möts i en förhandling, har det ofta redan skett många händelser tidigare. Händelser som strävar till ett samarbete kan vara möten där man har bekantat sig med motparten, problemfall eller tryck från omgivningen. Alla händelser som har skett före förhandlingarna känns antingen som lättnad eller som besvärlig press i själva förhandlingarna. Man bör i alla skeden komma ihåg att förhandlingarna måste gå i enlighet med processen. När man bygger upp en kundrelation förbereder man redan eftervården av relationen. Det är bra att vara medveten om att olika politiska och sociala tryck, t.ex. lagstiftningen, påverkar händelsekedjan. Att förstå förhandlingen som en enhetlig process hjälper i många fall i förberedelserna. (van Weele, 2005, stycke 1, s. 3-25).

## 2.7 Planering av inköpsförhandlingar

Innan man förbereder sig på själva förhandlingarna är det viktigt att planera inköpsförhandlingen, målen sätts upp vid planeringsstadiet för hela inköpsförhandlingen och personligt för varje inköpare. I planeringsstadiet finns det tre olika skeden:

- Strategisk
- Taktisk
- Operativ

(van Weele, 2005, s. 232).

### 2.7.1 Strategisk

I strategiska planeringen ställer man målen på långt sikt, oftast är planen många år i kraft, fast man kan göra förändringar i planen i samband med årsplaneringen. Strategin är ett verktyg för företagsledningen, strategiska målen är inte nedsatta på detaljnivå. Syftet med strategin är att bilda en enkel helhetsbild som bestämmer var tyngdpunkten i inköpen skall vara. Företagets ledning måste självklart kontrollera och godkänna åtgärderna som skall vara i linje med företagets allmänna mål. Genom att ledningen godkänner målen, binder de sig till dessa, detta är viktigt för inköpsfunktionen.

### 2.7.2 Taktisk

Den taktiska delen innehåller funktioner som påverkar produkten, processen och valet av leverantörerna. Här planerar man också kontrakten och val av leverantörerna samt förbereder de olika vardagliga rutinerna som behövs i följande skede. Den taktiska planeringens verkan är ofta från ett till tre år. Man behöver också hjälp från andra avdelningar i företaget för att bygga upp en lyckad taktisk plan.

### 2.7.3 Operativ

I operativa planeringen kan man skilja själva **verksamhetsplaneringen** och de **dagliga rutinerna** till två olika funktioner. Meningen med verksamhetsplaneringen är att binda inköpen till en del av företagets verksamhet och säkra sig att det görs rätta val och uppgifter under loppet av perioden. I verksamhetsplaneringen är det viktigt att man lägger upp mål på detaljnivå vilka man skall nå. I och med detta kan man fastställa hur resurserna skall fördelas så att själva praktiken är effektiv. De dagliga rutinerna skall hjälpa till att planera personernas arbetsdag för att uppnå en viss effektivitet.

### 3 Förhandlingsprocessen



Källa: Skog, Widlund, 2001, s. 101 Proff i Inköp

*Figur 2, förhandlingsteknikens fyra huvudskeden*

#### 3.1 Förberedelse av inköpsförhandlingar

För att nå ett lyckat slutresultat är det viktigt att de förhandlande parterna känner sin sak. *”Den viktigaste förutsättningen för att nå bra resultat under förhandlingen är att vara väl förberedd”* (Skoog&Widlund 2001, s. 101). Inköpsförhandlingen är en händelse mellan två experter där man skall respektera den andra genom att vara väl förberedd. En person som inte är förberedd är ofta osäker och kan inte framskrida logiskt i förhandlingarna. Med bra bakgrundsinformation skyddar man sig mot problem. Det är skäl att komma ihåg att försäljaren känner mycket väl sitt företag, produkten/tjänsten han säljer, processerna, konkurrenterna samt har erfarenhet av liknande fall. Med andra ord behärskar motparten händelsen mer omfattande än endast på detaljnivå. Det är viktigt att inköparen också känner till annan väsentligt information som påverkar förhandlingarna, här följer några viktiga punkter:

- känna till egna företagets verksamhet samt processer

- företagets historia
- ägandeförhållanden
- andra intressentgrupper och företagsomgivningen
- marknads-, konkurrensläge

Före själva planeringen av förhandlingarnas detaljer är det viktigt att klargöra vilken betydelse de kommande förhandlingarna har gentemot de uppsatta målen, till förberedelserna kan ingå följande:

- undersökning av förhandlingspositionen (var man ligger)
- utreda försäljarens mål och förfaringsätt
- sätta upp mål för förhandlingarna
- planering av förhandlingarnas detaljer

Gränserna mellan dessa förberedelser är inte strikta eftersom de har mycket nära samband med varandra, dessutom behöver inte alla ovannämnda förberedelser alltid utföras.

### 3.2 Öppning: Inköparens förhandlingsposition

Det är avgörande i förhandlingarna från vilken position man förhandlar, parternas position påverkar målen de sätter åt sig själva. Vilka rättigheter förhandlarna har spelar en stor roll för förhandlingarnas utgångsläge. I företagsvärlden representerar personerna sällan sig själva, utom företaget som är arbetsgivaren där arbetstagaren har en uppgift som har ett visst mandat. *”Personer som förhandlar utan mandat använder nämligen ”förhandlingarna” i rent informationssyfte”* (Bergstedt-Sten, 2003, s. 61). Vikten av positionen påverkar mycket på förhandlingsmetoden. Samarbete mellan inköparen och försäljaren är alltid mycket mer komplicerat än vad det ser ut vid förhandlingssituationen, inköphändelsen är en del av processen som utlöser många andra händelser, t.ex. från säljarens synvinkel, produktionsstadiet. Vilken position man har i förhandlingarna är en summa av olika faktorer. Analys av bakgrundsfaktorerna

avslöjar vilka förutsättningar man har i förhandlingarna samt vilken experts stöd man kommer att behöva.

Följande saker kan ha betydelse för inköparens faktorer:

- planering
- produktion
- företagets ledning
- marknadsföring
- produktutveckling
- ekonomiska faktorerna

Följande saker kan ha betydelse för säljarens faktorer:

- företagets ledning
- företagets marknadsplaner
- andra kundrelationer

Det är viktigt att utreda i förhand i vilken position man är, dels påverkar konkreta orsaker och dels psykologiska. Tidigare avtal mellan parterna har en betydelse samt ekonomiska läget och konkurrenssituationen. Förhandlingspositionen påverkas också av hur parterna tolkar de ovannämnda faktorerna och vilken tyngdpunkt de har. Ifall någondera parten i förhand, medvetet eller inte, märker att denne är i underläge har den redan förlorat en del av möjligheterna i förhandlingarna. En yrkesskicklig förhandlare bör kunna lokalisera motpartens svagheter och svänga dem till en fördel. När man analyserar sin position i förhandlingarna är det fråga om att åstadkomma en konsensus mellan parterna för att trygga den maximala nyttan. (van Weele 2005, s. 287).

### **3.3 Förbereda sig till försäljarens argument**

Försäljaren motiverar sin information med olika argument, en del av dessa är endast taktiska. Inköparen bör fundera före förhandlingarna vilka argument motparten kommer att använda. Försäljaren avslöjar inte alla argument på en gång utan en i taget och

försöker få inköparen att förstå och godkänna meningen av detaljerna i varje argument. När inköparen har insatt sig i försäljarens argument kan han diskutera om deras för- och nackdelar samt bedöma deras betydelse för egna företaget.

### 3.4 Förberedelse för förhandlingsmöte, praktiska arrangemang

När man väljer mötesplats är det skäl att komma ihåg att förhandlingarnas mål är att få till stånd ett avtal mellan parterna. Enligt boken Proffs i inköp är det skäl att reservera tillräckligt med tid för förhandlingarna samt att komma ihåg att planerna också för mat, dryck och pauser, samt att reservera extra utrymmen dit motparten kan dra sig för att resonera sig kring förhandlingsfrågorna. Det är bra att ta hänsyn till följande saker:

- **Sittordningen**
- **Ordningen av mötesparterna**
- **Innehållet i förhandlingarna**
- **Val av deltagare i förhandlingarna**

Genom att iaktta ovannämnda faktorer har man en bra grund för att få igång en lyckad förhandling. Enligt boken Proffs i inköp är det viktigt att personer som deltar i förhandlingarna vet vilken beslutsrätt de har.

### 3.5 Genomförandet av förhandlingar

Förhandlingar är ett etablerat arbetssätt. De har många oskrivna regler samt några vanligtvis identifierbara steg:



Källa: Skog, Widlund, 2001, s. 107 Proff i Inköp

*Figur 3. Förhandlingsgenomförandets olika steg*

### 3.5.1 Klarläggning

I klarläggande steget måste man iaktta de obligatoriska faktorerna som är tidigare kontrakt, lagar och andra bestämmelser och regleringar, reglerande faktorer så som närvaroprinciper, förtroende, respekten för varandra, rutinartade saker och frivilliga faktorer vilka framhäver personernas karaktär. (Skoog&Widlund 2001, s. 108).

### 3.5.2 Budgivning

För att förhandlingarna skall framskrida måste man visa uppmärksamhet till motparten. När man ger ett bud skall man ge tid åt motparten till en reaktion. Målen är satta åt båda parterna, vid detta skede måste man bara hitta en lösning för att nå målet. *"Mer eller mindre tydligt glider budgivningsskedet över i ett efterföljande förhandlingsskede"*. (Skoog&Widlund 2001, s. 109).

### 3.5.3 Förhandling

Det är viktigt att komma ihåg att målet som båda parterna har i förhandlingarna är att komma till en överenskommelse. (Skoog&Widlund 2001, s. 100). Det är viktigt att hjälpa motparten att fatta beslut i förhandlingarna. För att framskrida i förhandlingarna skall man sträva till att endast erbjuda två olika alternativ. Förhandlingskedet är en fortsättning på budgivningen, nu kommer villkorssatser med i handlingarna. Det är skäl att ha en protokollförare för att följa med vad som erbjuds och godkänns. Det är viktigt att göra ett sammandrag, vilken båda parterna antecknar, över vad som är överenskommet. (Skoog&Widlund 2001, s. 105).

### 3.5.4 Överenskommelse

För att kunna nå en överenskommelse måste man ofta avvika från det ursprungliga målet. Vid detta skede vill ofta båda parterna komma till en slutsats och se frukten av nedlagt arbete. Oftast är det bara några små stötestenar som motparterna måste förhandla om för att nå en lyckad slutsats, annars är hela arbetet bortkastat. (Skoog&Widlund 2001, s. 110).

## 3.6 Förhandling av priset

För att avsluta förhandlingarna är priset ofta den svåraste frågan att diskutera. Vilket är det rätta priset som avtalet borde fastställas med, är tanken hos båda parterna, det finns inget **rätt** pris. Det är frågan om att nå konsensus mellan två parter. Till inköparens centrala uppgifter hör ändå att försöka pruta hela tiden, vilket emellanåt kan kännas motbjudande. *”Att köpa till lägsta kostnad strävar de flesta efter, men att ”köpa billigt är att köpa dyrt”, är en erfarenhet många inköpare gjort*”. (Skoog&Widlund 2001, s. 50). Ifall inköparen märker att leverantörens pris är betydligt högre än andra leverantörers pris, är det skäl att be om en förklaring till saken. Det kan hända att leverantören förstått offerten fel eller att det finns ett fel i offerten.

Situationer där priset är högre än vad inköparen har väntat sig är ett vardagligt problem. Inköparen kan försöka förhandla priset med olika förslag, försöka argumentera med avtalsvillkoren, med ett längre kontrakt eller med ökade volymer, ifall mandatet räcker till dessa. (van Weele, 2005, s. 54).

Det är skäl att komma överens om priset och göra ett sammandrag så att båda parterna har begripit allt korrekt. Det är skäl att komma överens om prisförändringar i förhandlingsskedet så att det inte sker missuppfattningar. Det är också bra att komma överens om olika rabatter och hur de kan nås och vilka faktorer påverkar dem.

### **3.7 Val av leverantör**

Valet av en leverantör är ofta ett samarbete på långt sikt. När man väljer en eller flera leverantörer som ett kontinuum till förhandlingarna är det skäl att komma ihåg att priset inte är den enda faktorn som avgör saken. Kvaliteten av varan/tjänsten är en central punkt samt kvaliteten av samarbetet. Man måste också överväga om man behöver en eller flera leverantörer.

### **3.8 Avslutande av förhandlingar**

Målet med lyckade förhandlingar är att göra ett samarbetsavtal med motparten. Enligt boken Proffs i Inköp 2001, Skog, Widlund är det extremt viktigt att allt man kommit överens om skall dokumenteras och att båda parterna har en likadan uppfattning av avtalets innehåll. Alla detaljer och villkor bör vara dokumenterade i avtalet mellan parterna. Efter lyckade förhandlingar fortsätter processen med leveransskede.

### **3.9 Sammanfattning**

Alla varor eller tjänster som säljs måste också inköpas. För att bli en framgångsrik försäljare är det extremt viktigt att igenkänna hela inköpsprocessen. Materialutbudet för inköp är relativt brett, men största delen är specificerat antingen för inköp av varor eller

för inköp av konsumentgods. Någon teori som är exakt anpassad till inköp av tjänster kom inte fram under examensarbetet. Orsaken till valet av boken Purchasing & supply chain management av van Weele 2005 var att den har en grundlig genomgång av hela inköpsprocessen. Boken hade många intressanta aspekter och exempel på olika inköphändelser samt en generell teori över inköpsprocessen. Innehållet i boken Proffs i Inköp av Ulf Skoog och Conny Widlund, 2001 hade en jordnära aspekt med ett rikligt innehåll gällande inköp och förhandlingar. Efter genomgången av boken fick man en stark känsla att författarna hade en riklig erfarenhet inom området vilket gjorde boken till en lättförstådd och informativ helhet. I handboken nedan kommer författaren att plocka ut de väsentliga ur böckerna samt tillämpa sina egna erfarenheter till detta.

## **4 Metod**

Då jag själv jobbar för Finland People kommer den empiriska delen att basera sig på författarens egna erfarenheter och de olika teorierna som är redogjorda ovan, dessa skall bilda en helhet till en handbok. Handboken kommer att vara en del av Finland Peoples introduktionsguide.

### **4.1 Metodval av den empiriska delen**

Som metod har jag valt att göra den empiriska delen till en handbok. Orsaken till detta är att den kommer att vara ett arbetsredskap i framtiden för företagets personal som arbetar inom förhandlingssituationer. En handbok är vanligtvis en kortfattad men ganska fullständig översikt eller vägledning inom ett ämnesområde. När man skriver en handbok måste man komma ihåg vem den skrivs åt. En handbok måste vara informativ och skriven på ett språk som läsaren förstår processartat. Handboken måste vara intressant och befallande, med konkreta instruktioner. [www.tut.fi](http://www.tut.fi) 28.3.2012

## 4.2 Utförande

Teorin i sig själv har jag samlat från olika böcker och internetsidor, dessutom baserar sig en del av teorin och empirin på författarens egna erfarenheter från arbetslivet. Då jag har jobbat för Finland People i ca fem år och tidigare för en annan konkurrent har jag en bra insikt hur teorin stöder den praktiska delen. Att skriva resultatet i handboksform var klart redan från början på grund av att det fungerar som en verklig guide för de nya arbetstagarna som kommer in till företaget. Handboken kommer att stöda de nya och de gamla arbetstagarna som är i förhandlingssituationer i det dagliga jobbet. Handbokens innehåll kommer att vara skrivet ganska långt enligt van Weeles inköpsprocess och Ulf Skoogs och Conny Wiklunds bok Proffs i inköp där jag koncentrerar mig på förhandlingsteknikens fyra huvudskeden: förberedelser, öppning, genomförande och avslut. Handbokens ton är befallande med konkreta order över hur man skall gå till väga i olika situationer.

## 5 Finland People

Finland People har en lång historia på finska marknaden och är en pionjär inom personalbranschen. Företaget har ca 100 anställda på över tio olika verksamhetsställen runt om i Finland. Företaget är familjeägt och har en stabil ekonomi. Företaget har en verkställande direktör från familjen som styr koncernen framåt. Ledningen består av en ledningsgrupp som innehåller sex personer från olika personalgrupper. Den operativa verksamheten är delad till två personer, en som sköter om huvudstadsregionen och den andra sköter resten av Finland. Under dessa personer finns det en hel del olika chefer som ansvarar för dagliga rutiner.

Företaget erbjuder olika tjänster till företag och föreningar landsomfattande i Finland. Tjänsterna är följande:

## 5.1 Beskrivning av tjänsterna

**Personaluthyrning/ bemanning**, söka och leverera en person till ett företag som behöver arbetskraft för en kort eller längre period, lönen betalas av Finland People.

**Rekrytering**, söka en person enligt kundens behov, anställs direkt av kunden

**Testrekrytering**, personen är först hos kunden på uthyrning, efter en viss tidpunkt anställer kunden personen som stadigvarande arbetstagare

**Outsourcing**, företaget utlokaliserar kundernas olika funktioner, t.ex. receptionen, det handlar endast om arbetskraften, inte konkreta saker som verktyg etc.

**Outplacement**, stöder kunderna vid situationer när de behöver outplacement t.ex. vid samarbetsförhandlingar

**Kompetenstester**, olika tester, en del utförs av psykologer, som stöd till rekrytering eller ett verktyg till förmansarbetandet

**Konsultering**, inom olika frågor kring personaladministration, t.ex. uppbyggnad av en personalprocess

**Projekt inom personalfrågor**, olika större projekt åt kunderna t.ex. rekrytering av sommarjobbare

Alla tjänster som erbjuds till kunderna har en process hur den skall utföras. Finland People är känt i Finland för sin höga kvalitet på marknaden. Företaget positioneras till en av de fem största aktörerna i Finland.

## 6 Handbok

Denna handbok kommer att innehålla information som stöder personer som är med i förhandlingar när det gäller försäljning av tjänster. Handboken kommer att användas internt. Handboken baserar sig på författarens egna erfarenheter och på olika teorier som kan anpassas till handbokens innehåll. Denna handboks uppgift är att styra och att

känna igen hur inköparen beter sig i förhandlingssituationer. För att kunna utföra en lyckad förhandling behöver man kunskaper i motpartens inköpsbeteende.

## 6.1 Inköpsprocess

För att förstå hur man skall bete sig i ett kundförhållande som baserar sig på inköp och säljande, måste man förstå grunderna i en inköpsprocess. Processerna kan skilja sig från varandra men de har ändå gemensamma riktlinjer. En inköpsprocess spjälks ofta upp i flera delar som består i huvuddrag av följande:

- planering av specifikationer
- val av leverantörer
- avtalsförhandlingar
- beställning
- uppföljning
- utvärdering

Det är viktigt att från första början känna till de olika delarna i processen för att nå en önskvärd slutsats. Det är skäl att komma ihåg från första början att själva förhandlingarna inte nödvändigtvis leder till ett samarbete, men man strävar till ett lyckat samarbete. Man skall inte sätta sig i en ställning där man tävlar mellan inköparen och försäljaren, det får inte finnas någon vinnare eller förlorare i förhandlingar eftersom det skall vara ett lyckat samarbete där båda parterna når en fördel och har nytta av varandra. Ifall du är osäker hur motpartens process framskrider, fråga dem rakt: Hurudan är er inköpsprocess? Du lämnar en proffsig bild av dig själv samt visar intresse till motparten. Författaren har många gånger stött på situationer där motparten inte känner till hur deras process fungerar, då är det skäl att tillsammans gå igenom grundstegen och hjälpa motparten samt styra denna till en önskad slutsats från försäljarens synvinkel. Det hjälper båda parterna att man spelar med samma regler.

## 6.2 Förhandlingsteknik

För att nå de utsatta målen i en förhandling är det skäl att känna igen olika tekniker över hur förhandlingarna framskrider. Denna kunskap lär man sig med tiden, det är inget som kan läras i förhand. Erfarenheten har en stor roll i igenkännandet av motpartens beteende, det är bra att öva händelserna före själva förhandlingarna. Det finns olika modeller för hur förhandlingarna framskrider, men alla förhandlingar är unika. Det är viktigt att komma överens med motparten om vad som förhandlingarna skall innehålla, vad är agendan.

## 6.3 Inköparens uppgifter

För att nå en lyckad slutsats är det viktigt att känna igen de olika uppgifterna som hör till inköparens roll. De är självklart att de varierar mycket mellan olika företag. Små företag har ofta en person, verkställande direktören som fattar besluten och själva förfarandet är inte så strukturerat medan stora internationella företag har egna inköpsenheter där processerna är väldigt strukturerade och alltid går igenom med samma mönster. Enligt författarens erfarenheter är det viktigt att veta **vem som fattar beslutet och vid vilket skede**. I små organisationer kan beslutet göras med det samma utan invecklade processer medan det i stora organisationer kan ta länge för att få ett beslut gällande ett inköp. I alla situationer är det viktigt att känna igen hur motpartens process går till väga för att nå en lyckad slutsats. Hur får man reda på hur motparten agerar? Enligt mina erfarenheter är det bästa sättet att fråga rakt ut av motparten hur de fungerar i olika situationer, vem beslutsfattaren är och vad påverkar besluten. Det är skäl att ta reda på vad som hör till vems ansvar, i många fall är det olika personer som förbereder inköp och som fattar besluten, ta reda på detta. Det är skäl att komma ihåg att en inköpsförhandling alltid är en händelse mellan två parter.

## 6.4 Positionering

För att kunna utföra en lyckad förhandling är det viktigt att försäljaren kan positionera sig själv i förhand och veta var han ligger i förhandlingarna. Ifall någondera parten i förhand, medvetet eller inte, märker sig vara i underläge har denne redan förlorat en del av möjligheterna i förhandlingarna. Det är viktigt att kunna identifiera motpartens svagheter och svänga dem till en fördel. När man analyserar sin position i förhandlingarna är det fråga om att åstadkomma konsensus mellan parterna för att trygga den maximala nyttan. Historien spelar också en stor roll i positioneringen, ifall det finns gemensam historia är det skäl att vara medveten om den och kunna använda detta som ett verktyg för att nå målen. Med historia avses i detta fall tidigare samarbete mellan parterna, ta reda på vad som gjorts och vilka personer som varit inblandade i detta. Det kan vara en nyckelsak för att nå målen. I positionering är det viktigt också att iaktta de psykologiska faktorerna, vem kommer överens med vem, det kan spela en stor roll för slutresultatet. För försäljaren är det viktigt också att försöka få reda på vilka av konkurrenterna som är med i förhandlingarna och genom detta bygga upp en strategi som framhäver de egna fördelarna. Det är skäl att känna igen konkurrenternas verksamhetsätt, fördelar och nackdelar. Genom detta kan du lättare argumentera vid själva förhandlingarna.

## 6.5 Förstärkande av positionen

Genom att reglera sin verksamhet kan inköparen förstärka sin position i förhandlingarna på många olika sätt. Ta hänsyn till följande:

**Undvik bekvämlighet.** Det är bekvämt att göra samarbete endast med gamla kontakter, tag i hänsyn även nya aktörer.

**Be om offert av alla.** Det är företagets fördel att ta reda på marknadsläget med jämna mellanrum. Varför be om offert av tre leverantörer om det finns tjugo alternativ?

**Visa inte att du är beroende.** Man bör aldrig avslöja att man är beroende av någon leverantör fastän det verkliga läget skulle vara så. I förhandlingarna kan man appellera till andra leverantörers alternativ.

**Gör en kostnadsanalys.** Det är inköparens fördel att ta reda på produktens/tjänstens kostnadsstruktur.

**Fråga om alternativ i offerten.** Det är inte alltid väsentligt att ge de rätta beställningsmängderna i offerten. I många fall är det inköparens fördel att be om en offert på en annan mängd istället för att avslöja sitt eget behov.

**Ökandet av försäljningslusten.** Det finns situationer då inköparen hamnar i ett läge där försäljaren inte har behov eller lust till samarbete.

## 6.6 Planering

För att nå en lyckad slutsats är planeringen av förhandlingarna en extremt viktig del av helheten. Det är bra att bygga upp planeringen genom att ställa huvudmål och delmål samt att ställa frågan vad: vill man nå med förhandlingarna? För att kunna nå ett mål måste man ställa upp ett sådant, både på kort och långt sikt. Det är också en stor fördel att dela upp planeringen i strategisk planering och operativ planering. I strategiska planering bör man iakttä de stora helheterna och se förhandlingarna på långt sikt och i den operativa planeringen ta hänsyn till de dagliga rutinerna. Målet med förhandlingar är ett samarbete mellan två parter, för att nå målen måste planeringen ske ur bådars synvinklar, försäljarens och inköparens. Vad vill vi nå, vad vill inköparen nå? Genom att kunna erbjuda det vad inköparen vill ha, når du målen bäst. Det är viktigt att förstå motpartens önskemål, för att kunna göra detta är det viktigt att ha förmågan att kunna lyssna. Du måste veta vad motparten har för behov och att vara tillräckligt insatt i motpartens funktioner.

Det räcker inte att endast känna igen motpartens funktioner och beteende, ännu viktigare är att du känner igen din egen organisation och verksamhet. Med ett lyckat samarbete binder du hela företaget för en längre tidsperiod och alla i ett företag påverkas av detta. Ställ upp de egna målen först innan du ställer målen för förhandlingarna. Ta reda på all väsentlig information som du kommer att behöva i förhandlingarna. I planeringen skall du också beakta vem som skall delta i förhandlingarna och att bygga upp ett team som klarar av det. Ifall det behövs någon sorts expertis inom ett visst område, använd dessa experter till godo. Oftast behöver

man expertis inom ekonomiska, tekniska eller juridiska frågor, var beredd på detta. Före förhandlingarna är det viktigt att känna sitt eget team för att kunna fungera som en helhet i förhandlingarna. Det är också skäl att komma överens internt över vem som ansvarar för vilka saker så att det inte blir missförstånd i själva förhandlingarna, bestäm i förväg vem som har huvudansvar om olika saker, och vem som leder förhandlingarna. Nedan finns några punkter över hur jag bygger upp planeringen:

- syftet med affären
- prisramar
- förhandlingsresultat
- strategi för att nå målet
- referensgrupp under förhandlingarna

Genom att ha en plan över ovannämnda punkter, har man redan en god plan över förberedelserna. Planering är viktigt före förhandlingarna, men det är också skäl att ha en alternativ plan ifall allt inte går som man planerat. Det brukar ofta dyka upp frågor man inte iakttagit.

## 6.7 Förberedelser

Förberedelserna är en naturlig fortsättning på planeringen. För lyckade förhandlingar är det en nyckelsak att båda parterna har förberett sig väl för kommande samarbetsförhandlingar. En förhandling är en händelse mellan minst två experter, genom att vara väl förberedd visar man respekt till motparten. Med ett bra sakkunnande och välplanerade förberedelser ger man ett övertygande intryck i förhandlingarna. Före förhandlingarna är det skäl att även klargöra vilka rättigheter man har inom den egna organisationen, hur långt kan du själv gå, vilka är gränserna. Motparten uppskattar alltid om försäljaren har förberett sig bra, detta är en stor fördel i förhandlingarna. I förberedelserna är det viktigt att iaktta alla praktiska åtgärder.

- tidsplanering
- faciliteterna (mötesrum/plats, mat och dryck, elektroniska hjälpmedel etc.)
- sittordning

- hanteringen av innehållet, agenda
- val av deltagare

Det är bra att i förhand komma överens om ovannämnda faktorer både internt och med motparten. Det är skäl att komma överens om tidsstrukturen, hur mycket tid som motparten har räknat med för förhandlingarna i helhet samt för varje enskilt möte, kom överens om saker i förhand så att alla deltagare har möjlighet att delta i alla förhandlingar. Det är bra att komma överens var man träffas, hos inköparen eller försäljaren, enligt min åsikt är det lättare att man träffas i inköparens utrymmen. Om mötena äger rum i dina utrymmen skall du se till att alla praktiska faktorerna är väl skötta, t.ex. lunchtider etc. Gå i förhand internt igenom sittordningen, det brukar vara bäst att motparten sitter i sin helhet på andra sidan av bordet eftersom materialet du och ditt team kan behöva är lättare att hantera om ni sitter bredvid varandra. Gör en minneslista över alla saker som skall genomföras i förhandlingarna så du inte glömmer något. Godkänn en agenda hos motparten i förväg, detta hjälper till i en strukturerad framgång av förhandlingarna. Välj deltagarna till förhandlingarna och använd de experter du behöver för att nå de uppsatta målen, en optimal mängd deltagare är 2-4 personer per part, beroende på förhandlingarnas storlek. Bestäm i förhand deltagarnas roll i förhandlingarna och deras rättigheter samt innehållet av diskussionerna så att det inte sker missförstånd och upprepningar av samma saker.

## 6.8 Förhandlingar

Nu vägs det hur bra du har gjort din planering och dina förberedelser. Det är skäl att komma ihåg att förhandlingarnas mål är att nå ett lyckat samarbete mellan två parter. Enligt författarens erfarenheter är en av de viktigaste kunskaperna i förhandlingarna förmågan att kunna lyssna och uppfatta motparten. Att du lyssnat och förstått saker rätt hjälper dig att nå de uppsatta målen samt att få motparten att välja dig som samarbetspartner. Det finns några detaljer som styr förhandlingar men inte kan påverkas i förhand, dessa är:

- tidigare avtal
- lagar

- regleringar och bestämmelser

Ta dessa faktorer i hänsyn på förhand och känn till dem. Följ planen och innehållet du kommit överens om. Ifall det framkommer nya synpunkter eller saker, gör anteckningar av allting. Det kan framkomma saker du inte kan ge ett svar på genast i första tillfället, det gör inget, ta reda på svaren i efterhand, det är bättre att lämna frågor obesvarade än att försöka förklara någonting. Prioritera agendans innehåll och följ den, ifall det uppstår en diskussion om något som inte är väsentligt, påpeka detta, och håll dej till agendan.

## 6.9 Priset

Båda parterna strävar till det bästa priset. Det finns många olika sätt att presentera priset, enligt författarens åsikt är det skäl att berätta vad priset i sin helhet innehåller utan att försöka gömma kostnader, det är ett faktum att motparten förr eller senare får/tar reda på detta. Man ger en pålitligare bild när det rätta priset är angivet rakt ut från början. Det är viktigt att motparten också har förstått innehållet rätt, kontrollera alltid detta, gå tillsammans igenom innehållet, kom ihåg att det är ett möte mellan två parter som vill nå en lyckad slutsats – samarbete. Det finns en orsak varför du har blivit frågad om detta. När du diskuterar om priset med motparten, försök att få kommentarer vid olika skeden, samt godkännanden, det finns alltid en möjlighet att sänka priset. Inköparens uppgift är att göra inköpen så billigt som möjligt, men du som försäljare vet var gränsen går, det är ingen idé att sälja med förlust eller dålig täckning, motparten lär sig av detta och framtida prisförhöjningar går inte igenom. När du diskuterar om priset, var färdig på motargument av det givna priset, varför koster det så mycket? Speciellt när man säljer tjänster är det extremt viktigt med personliga kontakter, motparten litar på dig, din uppgift är att övertyga dem. Om du en gång vinner deras förtroende har du mycket lättare nästa gång, men förlora inte förtroendet, det är svårt att få det tillbaka.

## 6.10 Val av leverantör

Kom ihåg att allt du kommit överens med inköparen skall dokumenteras skriftligt i avtalsform. Se till att avtalet signeras av personer som har prokura, efter signeringen är det äntligen klart att samarbetet börjar. Det är viktigt att **Du** som försäljare håller de löften du gjort. Den primära funktionen siktar på att samarbetet blir en situation där båda parterna vinner. Kom ihåg att det finns en orsak till att inköparen har valt dig och ditt företag. Enligt författarens erfarenheter är det bra att fråga i efterhand vilka konkreta saker som ledde till att företaget valdes som leverantör.

### 6.11 Evaluering av samarbetet

För att kunna förbättra samarbetet är det viktigt att följa med och analysera hur samarbetet fungerar. Genom att bygga upp olika mätinstrument kan man säkra att samarbetet framskrider överenskommet, bestäm med motparten vad som mäts och hur, det är båda parternas fördel. Inköparen är intresserad av det du lovat vid förhandlingarna samt att om kostnaderna motsvarar de uppsatta målen. Det är skäl att säkra sig att samarbetet har implementerats på rätt sätt, oftast faller detta på försäljarens ansvar. Genom att vara själv med och implementera samarbetet försäkras du att det görs rätt, dessutom anknyter du en hel del nya kontakter som du kommer att ha nytta av i framtiden.

### 6.12 Sammandrag av handboken

Med denna handbok får man en helhetsbild över hur förhandlingar skall ske. Mitt mål med detta examensarbete är att dela med mig av mina erfarenheter över olika förhandlingssituationer och bygga upp en handbok som kan användas som ett verkligt verktyg i de vardagliga arbetsrutinerna. Handbokens uppbyggnad kommer från de olika teorierna jag använt samt av mina egna erfarenheter över vad som skall iaktas i förhandlingssituationerna. Sättet att förhandla i olika situationer kan förbättras med hjälp av goda förberedelser, men den viktigaste saken kommer från själva praktiken, utan att vara med i förhandlingar får man inte erfarenhet, utan erfarenhet klarar man sig

inte i förhandlingar. Några punkter som jag vill lyfta fram för att hjälpa er att bli bra förhandlare:

- Det är skäl att planera allt och göra bra förberedelser
- Lyssna på motparten, erbjud vad de vill ha, inte vad du vill sälja
- Skaffa motpartens förtroende
- Dokumentera allt
- Håll dina löften

Med dessa punkter kommer man redan långt i olika förhandlingssituationer. Det finns olika sätt att förhandla i olika situationer, denna handboks innehåll är en synvinkel till detta, som sagt finns det inget rätt sätt att förhandla men enligt mina erfarenheter hjälper det till att kunna handbokens innehåll före man börjar förhandla.

## **7 Sammanfattning och diskussion**

Allt som säljs måste köpas, det har blivit allt vanligare under de senaste tjugo åren att förhandla på ett processartat sätt. Detta leder till att alla som är i kundrelationer måste ha färdigheter att igenkänna olika förhandlingssätt. Förhandlingar är en liten men viktig del av inköpsprocessen som bestämmer om det uppstår samarbete eller inte. Alla företag har olika processer gällande inköp, för att kunna förhandla på rätt sätt måste man känna igen inköpsprocessen i helhet och dess olika delar. Syftet med detta arbete är att göra en handbok till Finland Peoples nya arbetstagare för att genomföra lyckade affärsförhandlingar. Som sagt finns det inget rätt sätt att genomföra förhandlingar för att nå ett uppsatt mål eftersom det alltid finns minst två parter som är inblandade i förhandlingarna. Handboken beskriver de olika faserna man måste iaktta i förhandlingssituationer från inköpsprocessens synvinkel, samt ger förslag till olika åtgärder. Därtill tas även upp hur man kan förstärka sin position i förhandlingar och med vilka sätt man vänder situationen till sin egen fördel. Teorin i arbetet baserar sig på inköpsprocessen, förhandlingsteknikens fyra huvudskeden och egen erfarenhet som högre tjänsteman i företaget. Egna upplevelserna ger en verklig och jordnära bild över beteendet i förhandlingarna.

## 7.1 Egna tankar

Handboken kommer att implementeras i företagets introduktionsguide för de nya arbetstagarna, därtill kommer även de gamla arbetstagarna att få en genomgång av handboken. Innehållet av handboken var ganska klar redan från början och slutresultatet motsvarar förhandstankarna. Det besvärliga med detta examensarbete var att det inte finns inköpsprocesser som endast skulle vara avsedda för en synvinkel att köpa tjänster, alla processer som författaren gick igenom var mer eller mindre baserade på konsumentvaror eller någon form av fysiska varor. Inköpsprocessen i Van Weeles bok hade vissa anknytningar till inköp av tjänster, men fokuserade sig på fysiska varor. I det stora hela är jag nöjd med arbetets innehåll och tycker att slutprodukten, En handbok till lyckade förhandlingar ger nya arbetstagare bättre färdigheter att inse vad som krävs för att vara med i en förhandlingssituation. Målet var också att innehållet skulle bli lättläst med starka åsikter för praktiskt beteende.

## 8 Källförteckning

Text källor:

Bergstedt Sten Viveca. 2003, Förhandla i affärer, Svenska Förlaget liv & ledarskap ab.  
ISBN 91-7738-619-1

Skoog Ulf & Wiklund Conny. 2001, Proff i inköp, ProjektBolaget Ögren-Skoog AB.  
ISBN 91-972102-1-8.

Storhagen Nils G. 1987, Materialadministration: grunder och möjligheter, Liber-Hermod. ISBN 91-2301-222-6

van Weele. 2005, Purchasing&supply chain management, Thomson Learning. ISBN 1-84480-024-5.

Elektroniska källor:

[www]2012, cs.tut.fi, ohjeen kirjoittaminen, Tillgänglig:

<http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/kirj/7.7.html>, hämtad 28.3.2012 klo 14.44

[www]2012, sprakradet.se, handöcker, Tillgänglig:

<http://www.sprakradet.se/klarspr%C3%A5ksb%C3%B6cker>, hämtad 27.3.2012 klo 11.37