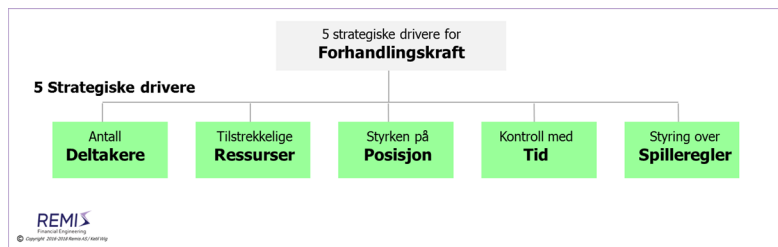


Strategiske drivere for forhandlingskraft

I artikkel 3-4 i serien diskuteres mer avanserte handlingsalternativer for de strategiske driverne bak forhandlingskraft: *deltakere, ressurser, posisjon, tid og spilleregler*

I artikkel #1: **Grunnleggende om forhandlingskraft** så vi hvordan forhandlingskraft skapes og tapes gjennom kombinasjon av de 5 strategiske driverne: *deltakere, ressurser, posisjon, tid og spilleregler*.



Forhandlingskraften er relativ – man kan bygge opp sin egen, men man kan også redusere andres. I artikkel #2: **Etiske grunnprinsipper i forhandlinger** drøftet jeg derfor etikk i forhandlingsituasjoner.

Basert på dette utgangspunktet skal vi nå se på en større bredde av forhandlingsstrategier som utnytter mer avanserte virkemidler for hver av de strategiske driverne – med formål å skape økt forhandlingsstyrke.

Mer om deltakere i forhandlinger

Utgangspunktet er som vi husker, at *antall deltakere kan økes, reduseres, endres, erstattes og kombineres*.

Det er forholdsvis opplagt at antall deltakere i en forhandling påvirker forhandlingsstyrken og dermed også utfallet – akkurat som i en budrunde om et huskjøp. Likevel er det et overraskende antall ikke-opplagte delstrategier som dukker opp når vi jobber videre med denne enkle forhandlingsituasjonen og den strategiske driveren *deltakere*.

Her er noen mer avanserte eksempler enn de vi så på i artikkel #1. Selgeren vår ønsker å fremskaffe en K3 (øke antall deltakere). K1 og K2

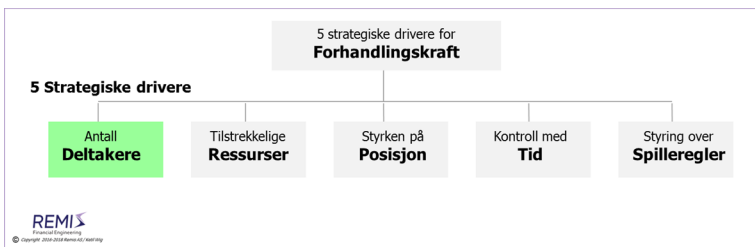
En enkel forhandlingsituasjon ...?

- ✓ en selger (S) vil selge for minimum 2,2 mill.
- ✓ en kjøper K1 vil kjøpe, og har en maks grense på 2,5 mill.
- ✓ en kjøper K2 vil kjøpe, og har en maks grense på 3 mill.
- ✓ Forhandlingen har dermed 3 aktører (en selger, 2 kjøpere)
- ✓ Hva blir utfallet av forhandlingen?

Figur 1: Forhandlingsituasjonen fra artikkel #1. Kanskje ikke så enkel likevel?

ønsker å unngå det. Siden K2 har en terskel på 0,5 mill. lavere enn K3, så vil det lønne seg for K2 i denne forhandlingsituasjonen å betale K3 f.eks. 50' for å holde seg vekk.

Legg merke til betydningen av *posisjon* her (posisjon er den tredje strategiske driveren). Dersom K2 kjenner K3's smerteterskel har han et vesentlig posisjonsmessig fortrinn ift. selgeren S fordi han faktisk kan regne på hva det er verdt for ham å bli kvitt K3.



Fordi K2 har en høyere smerteterskel enn K1, så kan han også faktisk betale for å bli kvitt K1. I dette tilfellet er logikken at uten dette tankesettet ender utfallet av forhandlingen på 2,6 mill. (litt over K1's maks. grense). Men K2 kan betale 50' for å bli kvitt K3 og 50' for å bli kvitt K1. Dersom han da betaler selgeren 2,3 mill. (som er over selgerens minimum) ender han på en samlet pris på 2,4 mill. som fremdeles er 200' lavere enn de 2,6 mill. Så en slik forhandlingsstrategi er ukonvensjonell og kanskje kontroversiell, men den er høyst rasjonell sett fra K2's side.

La oss ta et annet eksempel. Anta at selgeren har jobbet med K1 en stund og kommet langt i forhandlingene. Så dukker K2 opp. La oss nå anta at

«Pay-to play» eller «pay-not-to-play» er eksempler på forhandlingsstrategier som bruker driveren *deltakere*

Kreative strategier med bruk av deltakere som virkemiddel er virkningsfulle. Et ubehagelig eksempel for en selger er allianser mellom kjøpere

Prinsippet om at asymmetrisk verdi skapes når deltakere kommer til eller faller fra i forhandlingsituasjoner, har et overraskende antall generelle anvendelser

Strategi og taktikk i forhandlinger – fagartikkel #3-4 (av 13): **Strategiske drivere for forhandlingskraft**

selgeren får vite at K2 har en høyere terskel enn K1 (selgeren har nå skaffet seg en *posisjon*).

I denne forhandlingssituasjonen er det nå rasjonelt for S å bli kvitt K1 (*reduere* antall deltakere) eller forsinke forhandlingen med K1 (bruke den strategiske driveren *tid*) slik at han kan få et bedre tilbud fra K2. Hvis selger har kommet langt med K1, kan løsningen være at S betaler K1 for å forlate forhandlingen uten å lage støy, f.eks. 50'.

Hva hvis K2 derimot først kommer på banen når selgeren og K1 nesten er i mål, men på initiativ fra selgeren S?

S's motiv er jo å skape en dynamikk i situasjonen for å få K1 til å øke budet. Dette er det som kalles en *asymmetrisk forhandlingssituasjon*. Bra for selger, men hvorfor skal K2 velge å delta? Han er jo et middel for selgeren til å presse K1 (husk at selger ikke kjenner K2's smerteterskel). Bør ikke derfor K2 i sin forhandlingsstrategi kreve en betaling fra S for å delta – f.eks. 50' dersom han *ikke* får til en avtale?

Urealistisk? Langt ifra!

Ovennevnte kalles "pay to play" (for K2) eller "break-up fee" (for K1) avhengig av rolle og utfall. Det er f.eks. ikke uvanlig ifm. oppkjøp.

Prinsippet om at asymmetrisk verdi skapes når deltakere kommer til eller faller fra i forhandlingssituasjoner, har et overraskende antall generelle anvendelser. Et eksempel er "medlemskap" eller nettverksituasjoner der verdien av medlemskapet stiger med medlemstallet. Arrangøren har en fordel av tidlige medlemmer, mens medlemmene ikke har verdi av nettverket før det har nådd en viss kritisk størrelse. En innkjøpsring er et godt eksempel, der derfor medlemsgebyrer bør avvises inntil minimumsstørrelsen er nådd. Et utleier av et kontorbygg er et annet eksempel. Utleier trenger tidlige leietakere for å gjøre bygget attraktivt for andre. De tidlige leietakerne har stort sett bare ulemper ved å være først. Ergo kan de leietakerne som er først ute i en slik forhandlingssituasjon be om et antall måneders subsidiert leie som en kompensasjon (jo da, det finnes eksempler der dette er irrelevant fordi leietakeren absolutt ønsker et bestemt lokale).

Nå tilbake til vårt grunneksempel.

Så hva kan K1 gjøre? Han kan f.eks. i denne forhandlingssituasjonen betale K2 for å trekke seg (reduere deltakere) – hvilket er rasjonelt dersom han kan få verifisert at K2 bare er sånn passe interessert.

Dette er en "pay not to play" forhandlingsstrategi. Verdien for K1 er jo at prisen ikke blir presset opp.

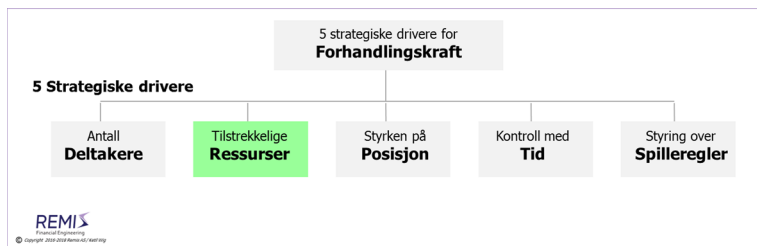
Dersom vi endrer eksempelet vårt til en oppkjøpsituasjon så er det også andre muligheter.

La oss for eksempel anta at K2 og K3 begge er på banen, men at de er interesserte i ulike deler av det objektet som skal selges. Da kan de inngå en strategisk allianse (eller de kan etablere en joint venture), dvs. redusere antall aktører fra 3 til 2 (ved å kombinere seg), og de kan avslutte handelen på 2,6 mill. – altså langt lavere enn dersom de opptrådte hver for seg (som ville gitt et utfall på 3,1 mill.).

Dette er et eksempel på kraften i kreative forhandlingsteknikker med bruk av deltakere som virkemiddel. Det er også et eksempel på hvor ubehagelig allianser mellom kjøpere kan være for en selger.

Mer om ressurser i forhandlinger

Ressurser kan skaffes, stoppes, økes, reduseres og kombineres.



Ressursstyrke består i at deltakerne i en forhandling har forhandlingskraft i form av å ha finansielle og organisatoriske ressurser *klare, tilgjengelige og besluttet*. Det er ikke nødvendigvis kun finansielle midler, det inkluderer organisatoriske ressurser, og det kan alternativt være innflytelse over en annen aktør med ressurser (f.eks. en alliansepartner) eller en mediekanal.

Heretter vil vi skille mellom en *deltaker*: som forhandler direkte – til forskjell fra en *aktør*: som er en ressurs som deltakerne bringer inn i forhandlingen.

F.eks. i Norwegian - Parat konflikten (våren 2015) var deltakernes innflytelse over andre aktører et vesentlig våpen. Kvaliteten på mediekontakter, aksess til andre fagforeninger, flyselskaper, eksperter, etc. kom i tillegg til finansielle og egne organisatoriske ressurser.

Kan en deltaker påvirke eller eliminere andre deltakeres ressurser? Så avgjort.

Eksempelvis så kan den deltakeren med best utgangspunkt gå inn for å skaffe seg et monopol over en spesielt viktig mediekanal (ressurs) i bytte mot en gjenytelse (f.eks. eksklusivitet). En motpartsstrategi kan dermed

Ressursstyrke består i at deltakerne i en forhandling har forhandlingskraft i form av å ha finansielle og organisatoriske ressurser *klare, tilgjengelige og besluttet*

Eksempelvis så kan en deltaker gå inn for å skaffe seg et monopol over en spesielt viktig mediekanal (ressurs). En motstrategi kan være å **mistenkeliggjøre kanalens troverdighet**

Ressurser betyr også ofte organisatorisk gjennomslagskraft, som kan oversettes i en tempofordel (*driveren tid*)

Strategi og taktikk i forhandlinger – fagartikkel #3-4 (av 13): **Strategiske drivere for forhandlingskraft**

være å være tidligere ute mot en (opplagt) mediekanal, eller alternativt å stoppe denne strategien ved mistenkeliggjøre kanalens troverdighet.

Juridisk slagkraft er også et våpen. F.eks. er "stopp strategier" gjennom rettsapparatet relativt vanlig i USA, tenk bare på patent-krigen mellom Apple og Samsung der hensikten ventelig har vært å hindre eller forsinke markedsadgangen for konkurrerende produkter.

Dersom vi går tilbake til vår forhandlingssituasjon, så kan f.eks. K1 kontakte K2's bank (dersom de bruker samme bank og K1 er en bedre kunde) og utøve press om at K2 ikke bør få finansiering; eller K1 kan sette ut et rykte om at K2 ikke er til å stole på, og sørge for at dette tilflytter selgeren (NB: Etikk igjen – se artikkel #2).

K1 kan også heve sin egen attraktivitet i forhandlingen dersom han vet at K2 har bedre ressurstilgang. Eksempelvis kan K1 tilby et spesielt raskt oppgjør, eller at selgeren kan få beholde leiligheten en tid etter at handelen har gjort. I en næringslivsparallel kan K1 f.eks. tilby selgeren en strategisk samarbeidsavtale som K2 ikke kan matche (Her berører vi forøvrig *løsningsdesign* som en parameter i forhandlingen. Vi kommer tilbake til dette temaet ifm. dynamiske forhandlingssituasjoner og vinn-vinn løsningsdesign i senere artikler).

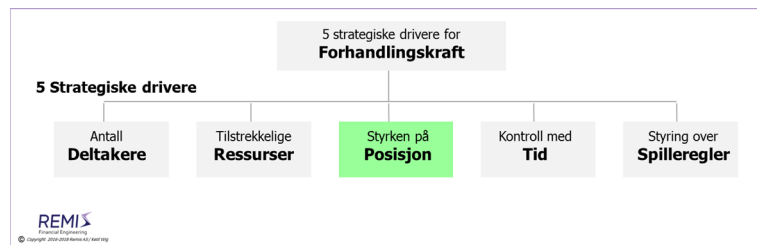
Ressurser betyr også ofte organisatorisk gjennomslagskraft, som kan oversettes i en tempofordel (den strategiske driveren *tid*). Det har f.eks. vært skrevet mye om utenlandske eiendomsfonds' inngang i det norske markedet i 2015. Det er liten tvil om at de utenlandske aktørene hadde et *ressursfortrinn* mht. tilgjengelige midler i disse forhandlingssituasjonene. Men samtidig er det klare eksempler på at de norske aktørene hadde et tidsmessig overtak fordi de var mer beslutningsdyktige og kunne handle raskere. Forhandlingsstrategisk kan dette ses på som alternative måter å konkurrere på som bygger på to strategiske drivere: *ressurser* ift. *tid*.

Organisatorisk gjennomslagskraft kan også brukes direkte i motpartens organisasjon for å påvirke beslutningsprosesser, f.eks. i styrer, ledergrupper, generalforsamlinger, eller gjennom innflytelse i fagforeninger. *Ressursene* består da i å kunne påvirke andre aktører til egen fordel.

Mer om *posisjon* i forhandlinger

Vi husker fra artikkel #1 at posisjonen kan forbedres og forverres gjennom at *prosess og informasjon kan endres, økes, reduseres og stoppes*. Hensikten er *kontroll med motpartens alternativer*.

Kontroll med en motparts alternativer for å skaffe seg fortrinn i en forhandling er et avansert virkemiddel og det kanskje mest krevende å



forstå. Så her er først noen analogier:

Tenk på et sjakkbrett. Springerer er verdt 3 bønder. Men denne slagkraften (*ressursen*) er avhengig i *hvilken posisjon* på brettet springeren står. Er den plassert midt på brettet på 5. eller 6. raden er posisjonsfordelen langt større enn på 1. eller 2. raden.

Tenk på en militær analogi. Den samme kanonen (*ressursen*) har en større posisjonsfordel på et høydedrag eller ved en bro, enn den har i et dalføre.

Tenk på forhandlingen vår. Dersom jeg som selger vet at K2 har en limit på 3 mill. så har jeg en *posisjonsfordel* ift. K1 fordi jeg kan "spille høyt" og avslå hans bud på 2,4 mill., og overfor K2 fordi jeg kan kreve f.eks. 2,8 mill. direkte. Som K2 har jeg en klar posisjonsfordel ift. K1 dersom jeg vet at han gir seg på 2,5 mill. – fordi jeg kan stoppe mitt bud på 2,55 mill. eller fordi mitt åpningsbud kan være på 2,5 mill. – som han jo ikke kan følge opp.

Denne asymmetriske informasjonen *skaper posisjonsfordeler gjennom å direkte påvirke motpartenes alternativer*.

Anta at K2 kommer sent inn i forhandlingen. Selgeren har tatt initiativet for å få opp prisen. K2 stiller noen spørsmål til S og det blir åpenbart at prosessen har gått over noe tid. K1 har altså en klar posisjonsfordel fordi han med høy sannsynlighet kjenner sitt handlingsrom ift. selgers behov.

Så hva kan K2 gjøre?

K2 bør kreve en prosessfordel for å delta i forhandlingen, f.eks.:

- Insistere på en forlenget tidsfrist
- Kreve møter med selger før selger har mer kontakt med K1

Dette er å utnytte posisjonsvirkemiddelet i praksis.

Her er et eksempel fra en fusjonsforhandling for noen år siden. Det var spesielt én aktør vi ønsket å gjøre en avtale med. Men da vi satt ved forhandlingsbordet ble vi forsøkt presset ved at motparten henviste til at de hadde flere alternativer, og derfor ikke ønsket å godta det fremlagte tilbudet. Vi ble bedt om å komme tilbake med et revidert tilbud.

Driveren *posisjon* dreier seg om å skaffe seg *informasjonsfortrinn* som øker kontrollen med motpartens alternativer

Dersom en selger kjenner til en kjøpers maksgrænse, har han en *posisjonsfordel* – f.eks. fordi han kan avvise bud eller spille kjøper opp mot hverandre på spesielle måter

Tenk på en militær analogi. Den samme kanonen (*ressursen*) har en større *posisjonsfordel* på et høydedrag eller ved en bro, enn den har i et dalføre

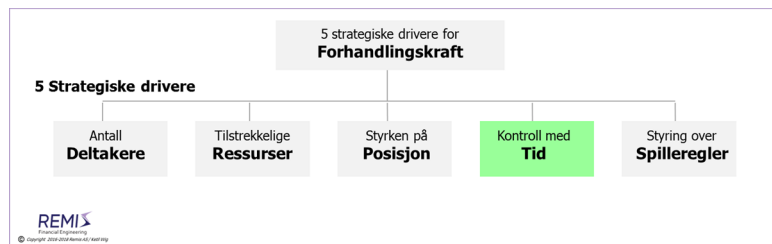
Men vi hadde oppsøkt alle de åpenbare alternativene deres på forhånd. Vi visste hvor de hadde vært og at det ikke var motivasjon hos de andre aktørene til å ta opp en dialog. Dette nevnte vi ikke og oppnådde derfor en posisjonsfordel. Med denne asymmetriske informasjonen kunne vi presse i forhandlingene og fikk til fusjonen basert på våre premisser.

Vi hadde altså informasjon for å tolke motpartens utspill som bløff. Legg merke til at det er *asymmetrien som gir fordelene*. Hadde vi lagt kortene på bordet og fortalt hva vi visste, ville vi ikke oppnådd annet enn å få motparten til å miste ansikt – og de ville sannsynligvis endret sin strategi.

Mer om *tid* i forhandlings situasjoner

Tidselementer kan akselereres, forsinkes, økes og reduseres.

Alle forhandlinger handler om å håndtere tidsfaktorer, og spesielt samtidighet. Samtidighet betyr konkurranse. For en innkjøps sjef er dette opplagt – hele poenget er jo å kunne sammenlikne de ulike tilbudene fra leverandørene på omtrent samme tidspunkt. For vår selger S er det også helt sentralt å få kjøperne til å konkurrere, For våre kjøpere K1 og K2 er det det motsatte som gjelder – å om mulig å torpedere samtidighet og å få ro til å kunne forhandle alene.



Det interessante er at disse enkle erkjennelsene har dype konsekvenser for valg av strategi i en forhandling, f.eks. bør en selger:

- Starte prosesser tidligere med mindre interesserte kjøpere
- Forsinke eller tone ned prosessene med motiverte kjøpere
- Starte tidligere med kjøpere langt borte (f.eks. utenlandske)

... fordi poenget er å skape samtidighet – ikke når prosessen starter, men når forhandlingen kulminerer.

Alle skjønner det opplagte i betydningen av samtidighet ifm. salg av en bolig eller en verdigjenstand, men det er overraskende mye mindre forstått ifm. andre typer av forhandlinger.

For kjøperen er det selvsagt motsatt. Dette er årsaken til at man i et helt boligmarked ser kjøpere som omgår en budprosess ved å gjøre et kjøp før objektet kommer på markedet. Kjøperen har endret prosessen ved å bruke *tid* som virkemiddel – og omgått selgeres naturlige ønske om samtidighet.

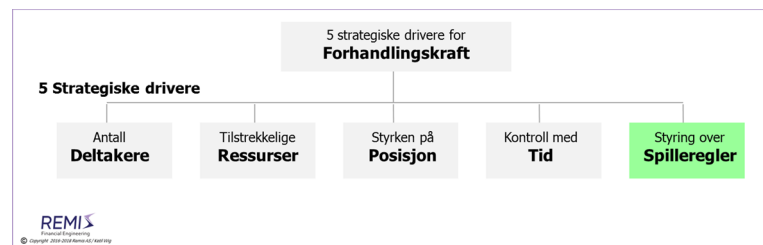
Så selgerens valg av taktikk i vårt eksempel bør være å forsinke prosessen med K1 og K2, mens han jobber med å få frem K3. Dette kan han oppnå ved f.eks. å skyldte på et utenforliggende forhold (ref. diskusjonen om etikk i artikkel #2) og å skyve på tidsfristene. Dersom K1 er spesielt ivrig og truer med å kaste seg, så kan S svare med å gi K1 spesiell varm "pleie", mens han er "mer lunken" overfor K2.

Dersom K3 kommer på banen, men sent – så vil både K3 og selgeren ha et felles insitament til å sette nye tidsfrister. Men legg merke til at *dette kun gjelder dersom selgeren antar at K3 vil by høyt*. Derfor må K3 i dette tilfellet bruke to av de strategiske driverne – både *tid* (frister) og *posisjon*.

Mht. sistnevnte så kan K3 gi asymmetrisk informasjon til selgeren om sin villighet til å by høyt – og *uten* at denne informasjonen tilfaller K1 og K2. Dersom K1 eller K2 fikk vite dette, så ville de naturlig nok søke å avslutte forhandlingen raskt uten at K3 rakk å legge inn noe bud.

Mer om spilleregler i forhandlinger

Spilleregler kan defineres, overholdes, brytes, tolkes og endres.



Bruk av spilleregler som virkemiddel er undervurdert. Her er et annet eksempel fra Norwegian - Parat konflikten i 2015: Et vesentlig poeng i denne prosessen var tolkningen av "streikebryteri". Parat valgte en strategi der de tolket dette som en "regel" og derfor utnyttet "regelbruddet" til å bringe inn andre fagforeninger i sympatiaksjoner. Norwegian valgte en motstrategi som skapte en diskusjon om definisjonen av streikebryteri – og utnyttet usikkerheten i tolkningen til å bringe inn andre flyselskaper.

Her er 3 andre eksempler på bruk av spilleregler i forhandlinger:

Poenget er med driveren *tid* er for selgere å skape samtidighet – ikke når prosessen starter, men når forhandlingen kulminerer. For kjøpere er det motsatt – de ønsker å eliminere samtidighet

Spilleregler er i stor grad et spørsmål om hvordan deltakerne definerer og tolker dem

Spilleregler i forhandlinger faller ofte i en av tre kategorier: *Løsningsregler, Prosessregler eller Avtaleregler*

- Løsningsregler
- Prosessregler
- Avtaleregler

Løsningsregler: I en forhandling har en selger en utfordring med å få tilbudene inn i et format som gjør at de kan sammenliknes. En innkjøper sender derfor ofte ut en anbudsspesifikasjon. Skal du kjøpe en bil, kan du f.eks. definere at du ønsker tilbud med min. 6 mnd. garanti, med vinterdekk og skiboks, inkl. årsavgift første år etc. På denne måten tvinger du motpartene inn i din struktur. Det øker din forhandlingskraft fordi det gjør det langt enklere for deg å sammenlikne mellom ulike tilbydere, og det identifiserer direkte de forhold som du ønsker forbedret og mot hvem.

En slik definisjon av et format er et eksempel på en *spilleregulering* – i dette tilfellet knyttet til hvordan *løsningene* (eller ytelsene) skal tilbys.

Prosessregler: Prosess-regler regulerer typisk faseinndeling, rekkefølge, tidsfrister etc. og er et annet eksempel på å ta kontroll over agendaen. Både kjøper og selger kan gjøre forsøk på å definere prosessene – men med ulike motiver: Selgeren for å holde alternativene åpne så lenge som mulig (fleksibilitet), mens kjøperen vil ønske å lukke dem for å selv oppnå en fordel overfor selger. F.eks. vil en av partene (typisk en selger) forsøke å definere en prosess med en faseinndeling som er optimal for seg selv.

Husk at selger ønsker parallelle prosesser (for samtidighet og konkurranse); kjøper ønsker sekvensielle prosesser (for 1:1 forhandlinger).

Avtaleregler: Et annet eksempel på å benytte spilleregler er intensjonsavtaler (en foreløpig avtale) som formaliserer betingelser tidlig. Slike foreløpige avtaler kan ha helt ulike motiver fra hver av partene.

For selgeren kan det f.eks. være en måte å låse fast en fordelaktig pris tidlig i prosessen, mens man fortsetter å diskutere oppgjørsvilkår. For kjøperen kan det være en måte å låse fast eksklusivitet på (at man kan forhandle alene i noen tid) eller få testet ut at selgeren virkelig vil selge. "Regelen" består i at det er inngått en foreløpig avtale mellom partene. *Spillereglene* består i hvordan hver av partene i forhandlingen velger å forholde seg til denne foreløpige avtalen.

Det at en av partene i en forhandling tilsynelatende har fått gjennomslag for et sett med regler, betyr ikke at disse reglene er statiske eller vil bli overholdt. En ressurssterk kjøper som antar at han er foretrukket, vil vanligvis teste reglene – f.eks. ved å avvike fra formatet eller å bryte tidsfristene – for å skape et fortrinn og i større grad ta styringen i prosessen.

I artikkel #1 nevnte jeg f.eks. muligheten for at K2 kan informere selgeren om at han går glipp av et større beløp (opptil 0,6 mill.) ved ikke å vente på hans bud (en budfrist er en spilleregulering som kan brytes). K2 har effektivt *endret spillereglene til sin fordel*.

Forhandlingens strategi i forhold til taktikk

Strategi er aktørenes koordinerte valg av de 5 strategiske driverne for å maksimere sin forhandlingskraft relativt til de andre. Vi har sett at det er mange delstrategier for hver driver. F.eks. kan antall deltakere (en av de 5 strategiske driverne) økes, reduseres, endres, erstattes eller kombineres.

Taktikk er neste hovedtema, og jeg definerer taktikk som de kortsiktige adferdsvirkemidlene som aktørene til enhver tid kan benytte seg av for å realisere strategien.

Det sentrale poenget er at:

Vår forhandlingskraft er ikke bestemt av hva fakta er for hver av de 5 strategiske driverne, men av hvordan motpartene tolker dem

Vår definisjon av taktikk vil være direkte knyttet til denne observasjonen:

Taktikk er adferdsvirkemidler som endrer aktørenes oppfatninger (dvs. tolkninger) av fakta eller risiko.

La oss ta deltakere i forhandlingen som eksempel en gang til. Ja, jeg kan som selger bringe inn flere deltakere (K3). Men jeg kan også *la K1 og K2 tro* at det kommer flere på banen. Jeg kan gå enda lenger, og la de tro at det *allerede* er flere på banen (enn det faktisk er). Begge disse to alternativene kan utløse en ønsket adferd fra motpartene – f.eks. et initiativ fra kjøperne om å avslutte forhandlingen raskt.

Virkemidler for å påvirke motpartens adferd er temaet for neste artikkel:

Bruk av taktikk i forhandlinger, som i lys av ovennevnte eksempler på bløff og løgn naturlig nok tar for seg sensitive og til dels kontroversielle virkemidler i forhandlingssituasjoner.

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet sivilingeniør fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig

Strategi er valgte kombinasjoner av de 5 strategiske driverne for å maksimere forhandlingskraft

Vår forhandlingskraft er ikke bestemt av hva fakta er for hver av de 5 strategiske driverne, men av hvordan motpartene tolker situasjonen

Taktikk er adferdsvirkemidler som endrer aktørenes oppfatninger (dvs. tolkninger) av fakta eller risiko

