

Grunnleggende om forhandlingskraft

I denne første artikkelen i serien defineres forhandlingskraft som kombinasjonen av 5 grunnleggende strategiske drivere: *deltakere, ressurser, posisjon, tid og spilleregler*.

Hva er forhandlingskraft?

En selger S vil selge, og har bestemt seg for et minimum på 2,2 mill. Det er to kjøpere. Den ene (K1) er villig til å gi maks. 2,5 mill., den andre (K2) maks. 3 mill. Så selgeren S oppnår jo da en pris på ca. 2,6 mill. (litt over 2,5 mill.), ikke sant?

... å ja?

Vi skal i en serie fagartikler om temaet forhandlinger og forhandlingsteknikk benytte denne situasjonen som grunnplanken i en tenkt forhandlingssituasjon, for å utvikle et konsept for forhandlingskraft, og for å forstå ulike forhandlingsstrategier og bruk av taktikk.

Vi starter denne reisen med en påstand som vil bli utdypet etterhvert:

Forhandlingskraften har 3 dimensjoner og er summen av 3 F'er:

1. din **forhandlingsstyrke** – som uttrykker sannsynligheten for å vinne forhandlingen i forhold til *ditt foretrukne alternativ*
2. ditt **forhandlingsrom** – som består av *dine alternativer* (som er antall alternative motparter X antall løsningsalternativer)
3. din **fleksibilitet** mht. å kunne *navigere i forhandlingsrommet mellom disse alternativene*

Vi skal ta med oss denne definisjonen underveis i denne artikkelserien, men innledningsvis vil vi se på en enklere modell uten ulike løsningsalternativer.

F.eks. så antar vi at kjøperne i vårt eksempel *ikke* kan tilby ulike, kreative alternativer overfor S. Det er S som setter premissene for løsningen, og det er i første omgang kun «pris».

En enkel forhandlingssituasjon ...?

- ✓ 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: En forhandlingssituasjon. Kanskje ikke så enkel likevel?

Så i vår forenklete verden – der løsningen foreløpig er statisk og det kun er et fåtall aktører – trenger vi et grunnkonsept for å forstå hvordan vi kan skape forhandlingskraft for å vinne i forhandlingssituasjoner uavhengig av løsning. Dersom du synes dette er en uvant tanke, så tenk på en analogi fra siste verdenskrig: Strategiene for å vinne de enkelte slagene er noe annet enn hvordan seierherrene til slutt blir enige om å tegne det nye verdenskartet.

Innerst ligger *hvordan man vinner det enkelte slag*.

Så det er her vi starter, så skal vi bygge ut med mer kompleksitet etterhvert.

De 5 strategiske driverne for forhandlingskraft

Her er en påstand:

Forhandlingsstyrke skapes eller tapes ved å kombinere 5 strategiske drivere: *deltakere, ressurser, posisjon, tid, og spilleregler* på en optimal måte ift. forhandlingens øvrige deltakere.

En forhandlingsstrategi for maksimal forhandlingsstyrke er derfor en optimering av samspillet mellom disse driverne.

De 5 strategiske driverne påvirker alle de 3 dimensjonene ved forhandlingskraft (*forhandlingsstyrke, forhandlingsrom og fleksibilitet*), og denne summen representerer den totale forhandlingskraften.

Figur 2 på neste side illustrerer denne modellen.

Forhandlingskraften er summen av 3 F'er:

1. **Forhandlingsstyrken** – som er sannsynligheten for å vinne i forhold til ditt foretrukne alternativ
2. **Forhandlingsrommet** – som består av dine alternativer
3. **Fleksibiliteten** til å kunne navigere i forhandlingsrommet mellom dine alternativer

Forhandlingsstyrke skapes eller tapes ved å kombinere 5 strategiske drivere: *deltakere, ressurser, posisjon, tid, og spilleregler* på en optimal måte ift. forhandlingens øvrige deltakere

Strategi og taktikk i forhandlinger – fagartikkel #1 (av 13): **Grunnleggende om forhandlingskraft**

Vi skal nå se nærmere på disse 5 pilarene bak forhandlingskraft. Men først, tenk et øyeblikk over vårt enkle eksempel og hvilken informasjon som *ikke* var oppgitt i denne forhandlingsituasjonen:

- Intet om andre deltakere
- Intet om partenes ressurser
- Intet om hva aktørene vet om hverandre
- Intet om mulige tidsfrister
- Intet om hvilke budregler som gjelder

Så hva kan skje?

Deltakere

Den første driveren i å skape forhandlingsstyrke er *deltakerne* i forhandlingen. Så for å forstå vårt enkle eksempel litt bedre, la oss gjøre noen endringer.

En ny kjøper K3 kommer på banen, og er villig til å gi opptil 3,2 mill. Utfallet vil nå naturlig ende på litt over K2's smerteterskel på 3 mill. Fint for selger.

Men hva hvis det ikke er noen K3 og hva om K1 finner et bedre objekt og forsvinner? Handelen ender nå på 2,3 mill. (litt over selgers minimum) – bra for K2 og langt dårligere for selger.

- ✓ Forhandlingskraften påvirkes av situasjonens deltakere
- ✓ Deltakere kan *økes, reduseres, endres, erstattes* og *kombineres*

Ressurser

Den andre driveren definerer jeg som aktørenes tilgang til – og innflytelse over *ressurser*.

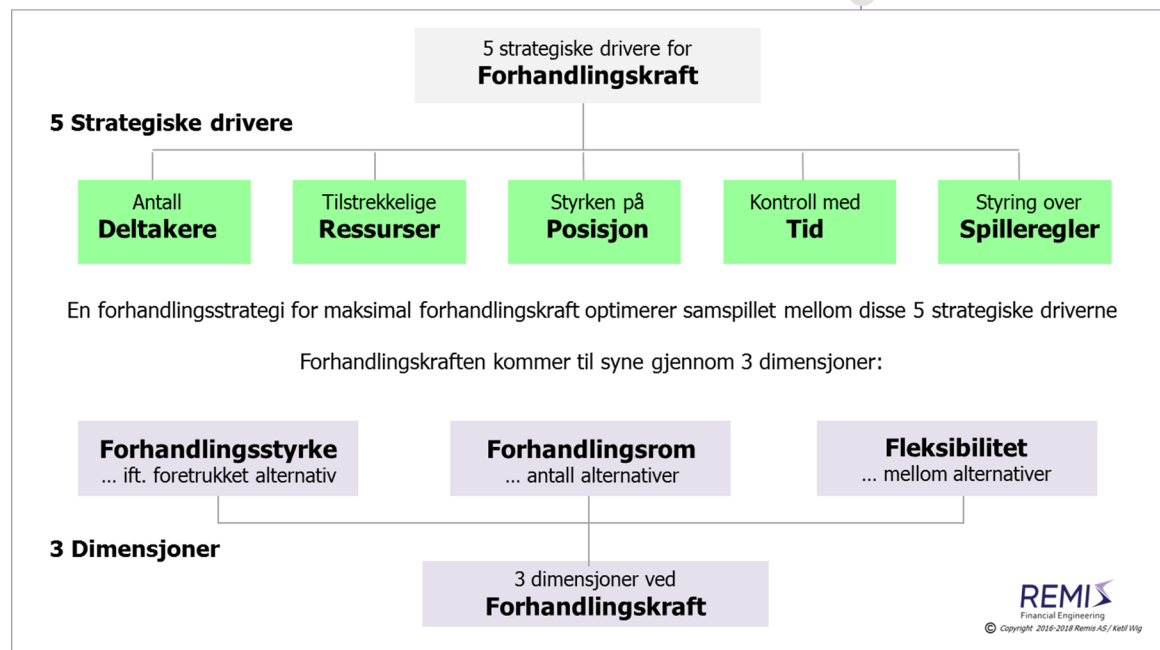
La oss anta at både K1 og K2 igjen er på banen. K1 har tatt sin kjøpsbeslutning og har finansieringen klar; K2 har ikke finansiering.

Er det nå like klart at handelen ender på 2,6 mill.?

Det er det *ikke!* – det kommer an på hvilket tidspress for å selge S er utsatt for, og hvilken risiko han er villig til å ta.

- ✓ Forhandlingskraften påvirkes av aktørenes *ressurser*
- ✓ Ressurser kan *skaffes, stoppes, økes, reduseres* og *kombineres*

Ressurser er normalt synonymt med aktørenes finansielle og organisatoriske ressurser og hjelpemidler. Ressursene må ikke nødvendigvis eies av aktørene selv, det er nok at de kontrolleres gjennom innflytelse.



Figur 2: En modell for å forstå forhandlingskraft

Posisjon

For å forstå virkemiddelet *posisjon*, tenk på en militær analogi om at det dreier seg om å kontrollere knutepunkter og forsyningslinjer, f.eks. høydedrag, broer og veikryss. Med denne analogien forstår man straks at mindre ressurser kan oppveies av en bedre posisjon – på samme måte som en liten militærstyrke kan kontrollere en viktig bro fra et høydedrag. I forhandlinger er parallellen til dette *kontroll med motpartenes alternativer*, f.eks. gjennom et forsprang eller aksess til informasjon som andre ikke har.

La oss i vår forhandlingssituasjon nå anta at både K1 og K2 har finansieringen klar, men at K1 allerede har hatt to møter med selger (forsprang), og at K1 vet at det haster for selger å avslutte handelen (informasjon). K2 tror han har god tid og kjenner ikke til kontakten mellom selger og K1 (mangel på informasjon).

Er det nå like opplagt at K2 i det hele tatt kommer på banen i tide?

- ✓ Forhandlingskraften påvirkes av aktørenes evne til å kontrollere hverandres alternativer gjennom *prosess og informasjonsstrømmer*
- ✓ Posisjonen kan *forbedres* og *forverres*. Prosess og informasjon kan *endres, økes, reduseres* og *stoppes*

Mindre ressurser kan oppveies av en bedre *posisjon* – på samme måte som i en militær analogi der en liten styrke kan kontrollere en viktig bro fra et høydedrag

Tid

En fjerde driver er *tid*.

La oss gå tilbake til at partene er i ulike situasjoner mht. sin finansiering som under diskusjonen om ressurser. Vi antar at selger har satt en budfrist om 2 dager. La oss videre anta at det vil ta en uke for K2 å få på plass sin egen finansiering.

Så da går jo handelen til K1 for en pris mellom 2,2 og 2,5 mill. (avhengig av hvor langt man er kommet i budprosessen), ikke sant?

Men vent! – sett nå at K2 betaler selgeren 50' for å utsette budfristen med 10 dager. Er det nå like opplagt hva utfallet blir?

- ✓ Forhandlingskraften påvirkes av aktørens håndtering av situasjonens *tidselementer*
- ✓ Tidselementer kan *akselereres, forsinkes, økes og reduseres*

Spilleregler

Den femte og siste av de grunnleggende strategiske driverne er situasjonens *spilleregler*.

La oss anta at vår forhandlings situasjon har en definert regel om at ingen kjøper uten finansiering kan gi noe bud. Det virker rimelig at selger har stilt dette kravet innledningsvis. Så prisen ender jo da på ca. 2,3 mill. ...

Vel, er det så sikkert?

Er det noe som tilsier at K2 ikke kan *informere* selger om at han går glipp av et større beløp (opptil 0,6 mill.) ved å ikke vente?

- ✓ Forhandlingskraften påvirkes av aktørens evne til å påvirke situasjonens *spilleregler*
- ✓ Spilleregler kan *defineres, overholdes, brytes, tolkes og endres*

Forhandlingsstyrke er altså en kombinasjon av disse 5 virkemidlene som jeg har kalt strategiske drivere: *deltakere, ressurser, posisjon, tid* – og *spilleregler*. Og forhandlingskraften er dynamisk – den endrer seg hver gang en av virkemidlene endres – av og til med dramatisk resultat.

Hvis for eksempel K1 kan få selgeren til å ta en beslutning før K2 har oppnådd finansing (bruk av virkemiddelet *tid*), så faller K2 ut av forhandlingen – altså et utfall med dramatisk konsekvens, selv om K2's maksimum skulle tilsi at han burde vunnet forhandlingen med god margin.

Vår egen forhandlingskraft er relativ til andres

Før vi går dypere inn i hver av de 5 driverne, så er det viktig å forstå betydningen av tre sentrale egenskaper ved forhandlingskraft:

- Forhandlingskraften er relativ. Det er *forskjellen mellom vår egen og de andre deltakernes forhandlingskraft* som er utslagsgivende
- Fordi forhandlingskraften er relativ, så er det et like aktuelt virkemiddel å *redusere andres forhandlingskraft* som å øke vår egen
- Det er deltakernes *tolkning av sin egen og de andres forhandlingskraft* – og ikke den faktiske situasjonen – som er utslagsgivende for reaksjonsmønstre og adferd

De to siste egenskapene er årsaken til at forhandlingsstrategier utnytter et bredt sett med taktiske virkemidler – og derfor også årsaken til at etikk er et relevant tema for diskusjon i neste artikkel. Noen eksempler:

Kjøperen K1 kan f.eks. påvirke selgeren til å godta budet før K2 skaffer finansiering ved å si til selgeren at han forlater forhandlingen hvis ikke handelen er avsluttet innen 2 dager (K1 reduserer da K2's forhandlingskraft relativt til sin egen ved å bruke driveren *tid* i sin forhandlingsstrategi). Men det er hvordan selgeren *oppfatter* denne trusselen og hva han *tror* om K2's finansiering som bestemmer selgerens respons.

Selgeren kan i vårt eksempel velge å bringe inn andre aktører (K3) for å påvirke prosessen (S øker da sin forhandlingskraft relativt til K1 og K2 ved å bruke driveren *deltakere*). Men S kan også si at "det blir en ny budrunde neste helg" for å *skape et inntrykk* hos K1 og K2 at det kan komme nye deltakere på banen. Det er hvordan kjøperne vurderer denne risikoen for økt konkurranse i forhandlingen som bestemmer deres adferd.

I disse to eksemplene bruker K1 og S begge taktiske virkemidler (se artikkel 5 og 6) av type *signalgivning* (eller "bløff") for å påvirke motpartenes tolkning.

Dette bringer oss over til en nødvendig diskusjon om etikk – som vi ser nærmere på i neste artikkel #2 om: **Etiske grunnprinsipper i forhandlinger**.

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 siviling. 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

Tre sentrale egenskaper ved forhandlingskraft:

1. Den er relativ – det er *forskjellen* ift. andre som er utslagsgivende;
2. Man kan derfor også *redusere andres forhandlingskraft*;
3. Det er *tolkningen* av forhandlingskraft som driver adferd vel så mye som fakta

Disse egenskapene gjør at forhandlinger utnytter et bredt spekter av taktiske virkemidler. Derfor er også *etikk* et nødvendig tema i forhandlinger

