

Forhandlingskraft og betydningen av alternativer

I artikkel 7 i serien går vi tilbake til grunnkonseptet fra artikkel #1, og diskuterer videre samlet forhandlingskraft i forhold til alternative løsninger og frihetsgradene til å navigere mellom dem.

Forhandlingskraftens 3 dimensjoner

I de første 6 artiklene har vi analysert hva som skaper og taper forhandlingskraft, men vi har kun illustrert dette rammeverket i en enkel forhandling med 2-3 deltakere og med én enkelt «løsning» – der denne løsningen (f.eks. et salg) har vært statisk og ikke gjenstand for «gi og ta» mellom deltakerne.

La oss gå tilbake til begrepet forhandlingskraft fra artikkel #1: **Grunnleggende om konkurransekraft.** I denne artikkelen ble forhandlingskraft definert med 3 dimensjoner – de 3 F'er:

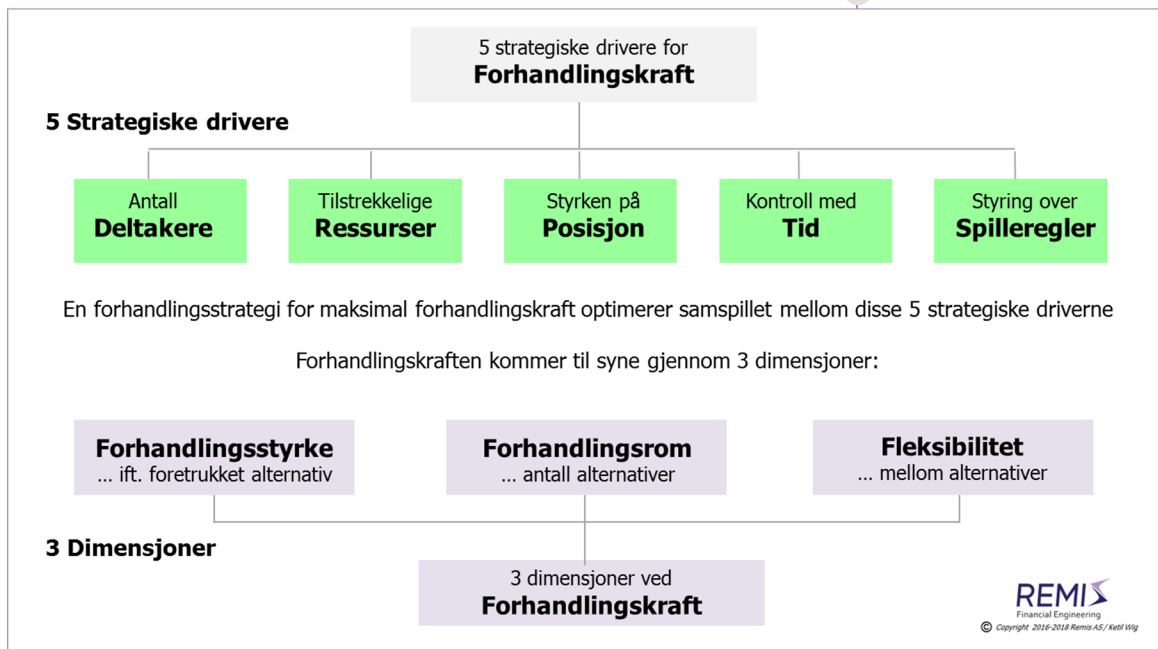
1. din **forhandlingsstyrke** – som uttrykker sannsynligheten for at du oppnår *ditt foretrukne alternativ*
2. ditt **forhandlingsrom** – som består av *dine alternativer* (som er antall alternative motparter X antall løsningsalternativer)
3. din **fleksibilitet** mht. å kunne *navigere i forhandlingsrommet*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

De 5 strategiske driverne (*deltakere, ressurser, posisjon, tid og spilleregler*) påvirker alle disse 3 dimensjonene – som samlet skaper den totale forhandlingskraften.

Figur 1 til høyre illustrerer modellen for forhandlingskraft som ble introdusert i artikkel #1.

Maksimal forhandlingskraft er derfor karakterisert ved en situasjon der:

- Du selv har en foretrukket løsning, og din forhandlingsstyrke er høy for dette alternativet (mht. kombinasjonen av *deltakere, ressurser, tid, posisjon* og *spilleregler*)



Figur 1: En modell for forhandlingskraft

- Du har mange alternative løsninger (til ditt foretrukne), enten fordi du kan forhandle med flere andre motparter om din foretrukne løsning, eller fordi du har flere andre akseptable løsningsalternativer – eller en kombinasjon av både flere motparter og flere gode løsningsalternativer
- Du har full fleksibilitet til å navigere mellom disse alternativene – enten mellom ulike motparter eller mellom ulike løsninger

Dersom du ikke umiddelbart ser verdien av dette konseptet, så vurder følgende situasjon i motsatt ende av skalaen:

- Du har kun én foretrukket løsning, og din forhandlingsstyrke er svak for dette alternativet
- Du har kun én forhandlingsmotpart, og alle andre løsninger (inkl. det å ikke forhandle) er langt dårligere
- Du er låst – det er ingen «vei ut» – du er «tvunget» til å forhandle om denne éne løsningen med din éne motpart

La oss ta noen eksempler: I krig er det rimelig opplagt at den tapende part kan stilles overfor et ultimatum av sistnevnte type (tenk f.eks. på Japan

Den samlede forhandlingskraften er summen av **forhandlingsstyrken** (ift. det foretrukne alternativet), **forhandlingsrommet** (antall alternativer) og **fleksibiliteten** til å navigere mellom alternativene

etter atombombene i Hiroshima og Nagasaki: hadde Japan noe handlingsrom eller fleksibilitet?), men hva med andre og mer vanlige situasjoner?

For å gå tilbake til vårt gjennomgående eksempel (se figur 2 til høyre) har S maksimal forhandlingskraft dersom han har sterk forhandlingsstyrke ift. sitt foretrukne alternativ (som er å selge = «løsningen»).

Som vi har sett i artikkel #3-4: Strategiske drivere i forhandlinger, kan S ha utviklet sin forhandlingsstyrke eksempelvis gjennom å ha skaffet seg en ny kjøper K3 (*deltakere*), gjennom å ha finansieringen på plass for et nytt kjøp (*ressurser*), ved å ha skaffet seg informasjon om K3's smerteterskel (*posisjon*), ved å ha definert en tidsfrist som kjøperne forholder seg til (*tid*), eller ved å ha definert budregler som kjøperne aksepterer (*spilleregler*).

S kan også ha utviklet andre alternativer ... gjennom å ha fremskaffet enda flere kjøpere, men også gjennom andre løsninger, f.eks. å leie ut fremfor å selge.

Hva med S's fleksibilitet mellom sine alternativer?

Det er *ikke* åpenbart at S faktisk har det!

Kanskje har han alt kjøpt en annen leilighet som gjør at andre løsninger (som utleie) er uaktuelle. Kanskje er han i knipe med banken og må selge innen 2 dager for å unngå mislighold ...

La oss stoppe et øyeblikk og tenke igjennom hvordan S kan være låst – uten noen «vei ut».

Tenk deg nå følgende situasjon: S må selge innen 2 dager (ingen annen løsning), han har *ikke* klart å få en ny kjøper K3 på banen og han kjenner *ikke* til at K2 har en høyere maksgrense enn K1 (dersom han visste dette, kunne han f.eks. tilby K2 å kjøpe for 2,7 mill. uten en auksjon).

Dersom det er tid til en normal bud-konkurranse i denne situasjonen (hvilket er usikkert), så vil S kanskje få 2,6 mill. (litt over K1's maksgrense på 2,5 mill.).

Kanskje ...

Det kan gå langt verre for S. La oss anta at K1 får greie på at S er i en presset situasjon (*posisjon*) og betaler K2 kr. 50' for å forlate konkurransen (*ressurser*, *spilleregler*). Da kan K1 vinne med et raskt bud på 2,2 mill. (S's minimum), og han har betalt totalt 2,25 mill. (inkludert de 50' til K2) som er vesentlig under sin maksgrense på 2,5 mill.

En enkel forhandlings situasjon ...?

- ✓ 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 2: Forhandlings situasjonen fra artikkel #1. Kanskje ikke så enkel likevel?

Men det kan gå enda verre.

La oss anta at K1 også får greie på S's finansielle mislighold og at han skylder banken 1,8 mill. som er vesentlig under S's uttrykte minimum. Nå kan K1 forhale budet sitt (*tid*) etter å ha betalt ut K2. Kanskje han kan få kjøpt for 1,9 mill. + de 50' til K2.

Overnevnte eksempel er selvfølgelig søkt. Men fordi vi har benyttet denne enkle forhandlings situasjonen som eksempel i alle artiklene, ønsket jeg å illustrere slagkraften i *kombinasjonen av forhandlingsstyrke, løsningsalternativer og fleksibilitet* med det samme eksempelet.

Lærepengen her er at S's forhandlingsstyrke kan bli kraftig svekket av mangelen på alternativer og av press-faktorer som gjør at S ikke kan utnytte de alternativer han ellers ville hatt (f.eks. mangel på frihetsgrader og fleksibilitet i form av korte tidsfrister eller bortfall av motparter gjennom bruk av «pay-not-to-play» delstrategier).

I en næringslivssituasjon er disse faktorene svært reelle:

- Kjøpere går f.eks. i allianser for å redusere konkurransen og selgerens alternativer
- Kjøpere skaffer seg posisjon i form av kunnskap om en selgers krevende finansieringssituasjon eller f.eks. interne tidsfrister som må overholdes
- Kjøpere tvinger selgere inn i eksklusivitet og begrenser derfor selgers frihetsgrader til å kontakte andre kjøpere

De 5 strategiske driverne (*deltakere*, *ressurser*, *posisjon*, *tid* og *spilleregler*) og de 5 taktiske virkemidlene (*signalgivning*,

Forhandlingsstyrken kan bli kraftig svekket av mangelen på alternativer og av press-faktorer som gjør at man ikke kan utnytte de alternativer man ellers ville hatt

Kjøpere går f.eks. i allianser for å redusere konkurransen og selgerens alternativer

Kjøpere skaffer seg posisjon i form av kunnskap om en selgers krevende finansieringssituasjon eller f.eks. interne tidsfrister som må overholdes

Kjøpere tvinger selgere inn i eksklusivitet og begrenser derfor frihetsgrader til å kontakte andre kjøpere

informasjonsstyring, maktbruk, prosesskontroll og risikostyring) vi har diskutert over de 6 første artiklene i denne serien, benyttes av forhandleren til å påvirke den samlede forhandlingskraften opp mot:

- Sin foretrukne løsning
- Sitt forhandlingsrom (som er antall alternative løsninger x antall motparter)
- Sin fleksibilitet (evne til å ha frihetsgrader og kunne navigere mellom alternativene)

... både for å styrke sin egen forhandlingskraft i tillegg til å svekke sine motparter.

Vi kan nå se virkemiddelapparatet i et utvidet perspektiv for samlet forhandlingskraft:

I tidligere artikkel #3-4 nevnte jeg et eksempel på en fusjonsforhandling der vi hadde funnet ut (*posisjon*) at motparten ikke hadde flere fusjonsalternativer. De hadde kun 2 alternativer: å forhandle med oss eller å ikke forhandle. Disse få alternativene ga motparten (oss) forhandlingskraft. Det å vite dette og kunne utnytte det, er en betydelig posisjonsfordel.

I den samme artikkelen nevnte jeg også betydningen av prosesskontroll, f.eks. i form av å inngå en foreløpig eksklusivitetsavtale. Dette er et eksempel på å øke forhandlingskraften gjennom å begrense din motparts mulighet til å utnytte sine alternativer.

Hva så med å skaffe seg flere løsninger ...?

For di handlingsrommet i en forhandling er antall motparter x antall løsningsalternativer, så er det åpenbart at det å bedre forstå hvordan man utvikler løsningsalternativer blir spesielt viktig i situasjoner med få motparter.

Mange forhandlinger har kun én motpart, f.eks. en forhandling om lønnsøkning, en familieforhandling om ukepenges eller en arbeidskonflikt.

Tenk f.eks. på Norwegian - Parat konflikten våren 2015. Det var kun to deltakere (selv om hver av partene brakte inn ressurser i form av andre aktører: andre fagforeninger, andre flyselskaper, medier, eksperter, etc.). Partenes alternative løsninger var ikke å avstå fra å forhandle, men det var å komme til enighet eller ikke. Flexibiliteten og frihetsgradene var mellom de ulike løsningsalternativene; det var ikke å velge mellom flere motparter. Dette illustrerer hvorfor det å forstå løsningsutvikling er en så sentral del av forhandlingsfaget.

Fra taktisk spill til løsningsorienterte forhandlinger

La oss nå oppsummere hvor vi er etter de 7 første artiklene i denne serien:

Vi har gjennom 7 artikler analysert forhandlingskraft: hvordan den skapes og hvordan den tapes. Strategien for forhandlingskraft er din plan for hvordan den bør bygges fra de 5 driverne (se artikkel #3-4) for å skape maksimal relativ avstand til din motpart. Taktikk er hvordan du gjennom systematisk bruk av de 5 adferds-virkemidlene (se artikkel #5-6) realiserer denne planen. Taktikk endrer oppfatningen av fakta eller av risiko.

Din samlede forhandlingskraft består av summen av de 3 dimensjonene *forhandlingsstyrke* – sannsynligheten for at du oppnår din foretrukne løsning; ditt *forhandlingsrom* (som består av dine motparter x løsningsalternativer) og din *fleksibilitet* mht. å kunne navigere mellom dine alternativer.

Men dette spillet for å maksimere forhandlingskraft sier foreløpig intet om hvordan løsningen skal skruses sammen.

Vårt rammeverk for forhandlinger har også vært statisk: Det har kun vært «én løsning» å forhandle om.

Ikke nå lenger!

Når nå selve løsningen blir et spørsmål om å gi og ta, gjør dette at forhandlingen blir mer dynamisk: en endring i løsning endrer forhandlingskraften mellom deltakerne fordi en annen deltaker kan skape et fortrinn gjennom sitt eget forslag til løsning.

Men for å vri forhandlingen mer mot løsningsorientering, som altså er spesielt viktig i forhandlinger med få deltakere, trenger vi et rammeverk for å kunne sette sammen løsninger som møter ulike behov.

Neste artikkel #8: **Design av forhandlingsløsninger**, introduserer et rammeverk for å forstå løsningskonstruksjoner, inkludert ulike typer av ytelses, motytelses og deres karakteristika.

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

Et fåtall alternativer for motparten gir oss forhandlingskraft. Det å vite dette og kunne utnytte det, er en betydelig posisjonsfordel

Mange forhandlinger har kun én motpart

For di handlingsrommet i en forhandling er antall motparter x antall løsningsalternativer, så er det åpenbart at det å bedre forstå hvordan man utvikler løsningsalternativer blir spesielt viktig i situasjoner med få motparter

