



## "Vinn-vinn" strategier i forhandlinger – DEL 2

**ROKADE** 

**SPESIALISTER PÅ STRUKTURARBEID OG INTEGRASJON**

Ordet Rokade har en dobbeltmening i de skandinaviske språk. I spillet sjakk er rokade det eneste dobbelttrekket som både har et offensivt og defensivt formål. Rokade er i tillegg et synonymt for restrukturering – en betydning som er like relevant i sjakk som for å beskrive våre virksomhetsområder.

**Akronymer:**

Rammeverk ■ Oppfølging ■ Kreativitet ■ Ansvarlighet ■ Direkthet ■ Entreprenørskap

TEMAHEFTE NR:

03

# "Vinn-vinn" strategier i forhandlinger – DEL 2

## Etablering av "vinn-vinn" løsninger i forhandlinger krever metoder utover tradisjonell behovsforståelse!

Basert på spillteori, er det fem grupper av faktorer:

- aktørene
- aktørenes relative verdiskapning
- aktørenes spilleregler
- aktørenes bruk av taktikk
- spillets avgrensninger

I forrige temanotat ("Vinn-vinn" strategier i strukturarbeid (1)), behandlet vi aktørene og deres relative verdiskapning, og bevisst manipulering / endring av disse faktorene.

kjøpere. Lærepenge? Du skal sitte igjen med noe, dersom en selger har definert spilleregler som disfavoriserer kjøpere. Eller – som vi har sett tidligere, kjøperene kan gjennomskue reglene og fjerne dem, eller inngå allianser som endrer dem.

### Aktørenes etikk – et spørsmål om "spilldefinisjon"

En ikke ubetydelig utfordring for rådgivere innen strukturbransjen, er å få aktørene til å møte hverandre med et omforenet sett av etiske spilleregler. Noen eksempler fra "grenseland":

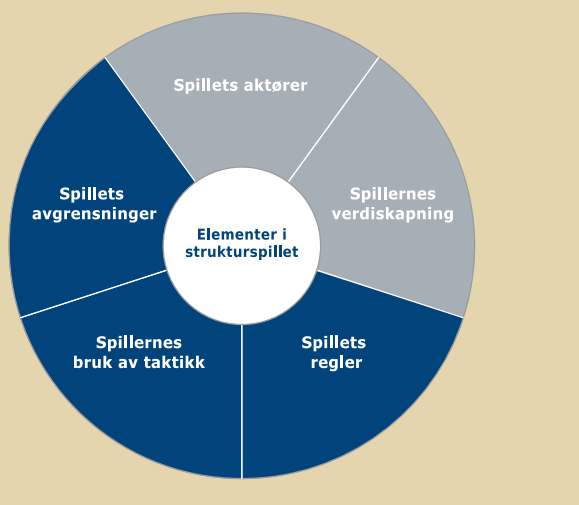
- torpedering av konkurrenters finansiering ved press direkte mot finansinstitusjoner
- direkte press mot - / sabotering av konkurrenters interne beslutningsprosesser i styre, ledergrupper og generalforsamlinger
- manipulering av media i hensikt å svekke konkurrenters posisjon vis-a-vis motparten
- danning av pressgrupper i motpartens organisasjon – f.eks. vha. fagforeninger
- "konstruksjon" av juridiske tvister for å svekke konkurrenters interesse

Dette er ikke konstruerte hendelser, men eksempler tatt fra prosjekterfaringer i Norge de siste 12 månedene.

Poenget er ikke i første rekke å klassifisere disse spillereglene som akseptable eller uetiske. Faktum er at de benyttes. Årsaken er at ulike aktører kan ha helt ulik oppfatning av "hva som skal være tillatt", på samme måte som en erfaren pokerspiller ofte liker "bløffing", mens en uerfaren kan føle seg høyst ukomfortabel med det. Begge holdninger må aksepteres.

Det egentlige poenget er heller å oppfordre til en grundig analyse av hva slags spilleregler man selv skal tillate, og hvordan man skal forholde deg når disse virkemidlene blir benyttet mot deg selv – for i kamp om millionverdier vil det høyst sannsynlig skje. Alternativet blir ellers raskt "vinn-tap" i din disfavør.

Som de sa i det ville vesten: "a Smith & Wesson beats a straight flush".



**Figur 1**  
Elementene i "forhandlingsspillet".  
De elementene som er behandlet  
i dette temanotatet er mørkeblå

### Aktørenes "spilleregler"

I en forhandling om et bedriftskjøp på Østlandet visste kjøperen at selgeren forhandlet med én annen aktør. Likevel var det unormalt vanskelig å få en dialog, til tross for at det måtte være til selgerens fordel å ha konkurrerende kjøpere. Hvorfor? Det viste seg i ettertid at selgeren egentlig var ute etter å få et uavhengig alternativ til et familieinternt salg basert på forkjøpsrett. En klar "tap-vinn" for alle

| Aktør  | Vurdering av risiko | Problem  | Eksempel på 'tap'  | Løsning/ 'vinn-vinn'   |
|--------|---------------------|--|--|--|
| Selger | LAV                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ønsker høyest mulig pris</li> <li>Vurderer høy pris basert på "formel" som realistisk grunnet lav risiko</li> <li>Frykter kjøpers "manipulering" for å skape lavest mulig pris</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oppgjør i % av kontantstrøm/driftsresultat, f.eks. 5 x kontantstrøm</li> <li>Selger ønsker høy, fast pris, uten risikofaktorer</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oppgjør i % av kontantstrøm/driftsresultat, f.eks. 5 x kontantstrøm med fast minimum (som hensyntar selger) og maksimum (som hensyntar kjøper)</li> </ul> |
| Kjøper | HØY                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ønsker lavest mulig pris</li> <li>Vurderer lav pris basert på "formel" som realistisk grunnet høy risiko</li> <li>Frykter høy pris dersom kjøper "har rett" mht. risiko</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oppgjør i høy, fast pris uten diskontering av risiko</li> <li>Kjøper ønsker variabel pris som tar risikofaktorer med i betraktning</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alternativt differensiert % sats i tillegg, der multiplikatoren øker fra f.eks. 5 til 7 over et minimumsnivå (fremdeles med minimum/maksimum)</li> </ul>  |

**Figur 2**  
Prinsipiell konstruksjon av "vinn-vinn" løsninger i prisforhandlinger mellom selger og kjøper

### Aktørens bruk av taktikk

Taktikk er virkemidler som endrer – eller som utnytter deltakerenes ulike oppfatninger av risiko og av fakta. Strategiske alternativer er:

- skaping av usikkerhet
- fjerning av usikkerhet
- utnyttelse av usikkerhet

Et typisk eksempel er siste fase i prisforhandlinger med ulik oppfatning av risiko, og derfor ulike oppfatninger om pris. Figur 2 viser en klassisk "tap-tap" ved et oppgjør som kun er resultatavhengig, men som snus til en "vinn-vinn" basert på minimum og maksimumsverdier. En slik forhandlingsstrategi utnytter aktørens ulike oppfatninger om risiko. Før dette får mening, må imidlertid partene "selge" sin bekymring overfor den annen part – et viktig posisjoneringsmessig "spill" i enhver forhandling.

I andre situasjoner representerer den beste strategi det motsatte – å avklare usikkerhet heller enn å skape den. Et godt eksempel på denne type situasjon er det når en ny aktør går inn i et monopolistisk høyprismarked, basert på en strategi med lavere pris, som lett kan kopiéres.

Problemet for nykommeren er under hvilke omstendigheter monopolaktøren også slår tilbake med lav pris heller enn å miste markedsandeler - hvilket utgjør forskjellen på et "tap" eller en "vinn" for den nye aktøren. Mange undersøkelser internasjonalt indikerer en maksimal markedsandel

på opptil ca. 15%, eller en relativ markedsandel på opptil 20%, før monopolisten angriper. Alternativet for markedslederen er å miste bidraget på hele omsetningen, hvilket gir en tap-tap" for begge.

Men det som styrer markedslederens adferd er oppfatningen om nykommerens strategi. Derfor er det i slike situasjoner avgjørende at den nye aktøren avklarer monopolistens usikkerhet, og tilkjenne gir sin klare og utvetydige strategi om å forbli liten – f.eks. ved å begrense sin kapasitet.

Det synes ikke opplagt at Braathens vurderte dette nok da de angrep SAS på ruten Oslo-Stockholm i 96 og heller ikke Color Air vs. Braathen noen år senere.

### Spillets avgrensninger

Den femte av forhandlingsfaktorene er å skape eller eliminere "koblinger" mot utenforliggende forhold. I et eksempel fra i år var en selgers strategi å kunne selge et forretningsområde som gikk med tap, sammen med et som gikk med gevinst, for å løse et "totalproblem". 3/4 av forhandlingsprosessen gikk med til å "bryte" denne koblingen, for å kunne gjennomføre kjøpet.

**Tematnotat 2 og 3 ("Vinn-vinn" strategier i forhandlinger) inngår som en sentral kompetanse i Rokades tjenester innen strukturarbeid. Notatene beskriver et grunnleggende taktisk rammeverk for å bygge forhandlingsstyrke.**

# Rokade AS

Rokade bygger kunders konkurransekraft ved aksjonsdrevet gjennomføring av strukturarbeid og integrasjoner.

## **Strukturarbeid**

Gjennomføring av partnersøkporsesser ved oppkjøp, fusjoner, bedriftssalg, internasjonale partnersøk, strategiske allianser og eierskifter.

## **Integrasjoner**

Prosjektledelse av integrasjoner etter oppkjøp/fusjoner, omstillingsprosesser og snuoperasjoner i situasjoner med høye krav til pådriverskap og ledelse.

Rokades kjernekompetanse er å realisere forretningsstrategier og synergier gjennom bedriftssamarbeid. Vi gjennomfører årlig et stort antall prosjekter i Norge og internasjonalt.

Rokade har et industrielt verdigrunnlag som vektlegger langsiktighet, kreativitet og gjennomføringsstyrke.

Dette notat er utarbeidet av ROKADE AS og er en del av selskapets kompetansecundament. Distribusjon av notatet er styrt til selskapets forretningsforbindelser på personlig basis. Enhver kopiering og bruk skal skje i samråd med Rokade AS.

© Copyright Rokade AS

**Rokade tilbyr spisskompetanse innen strategi, finans, forhandlinger, taktikk, integrasjonsledelse, omstruktureringer og snuoperasjoner**

