

Forhandlinger

av Truls Erikson,
Senter for entreprenørskap, UiO

Forhandlinger i kontekst

Visjon
Forretningsidè
Situasjonsanalyse
Markesplan
Implementering

Forretningsplan

Forhandlinger

Fordelingsforhandlinger
Integrasjonsforhandlinger
Krysskulturelle forhandlinger
(Forhandlinger og konflikt)

Forhandlingsbegrepet operasjonalisert

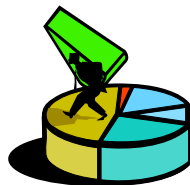
- Forhandlinger er en mellom-menneskelig beslutningsprosess hvor to eller flere aktører søker å enes om hvordan de skal fordele ressursene...
- Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme fram til en felles beslutning, forhandler de...

Forhandlinger definert

- Disse definisjonene reflekterer **ikke** de verdiskapende sidene ved forhandlinger.

*”Forhandlinger er en mellom-menneskelig beslutningsprosess hvor to eller flere aktører søker å enes om hvordan de **kan skape** og fordele ressursene”*

Fordelingsforhandlinger

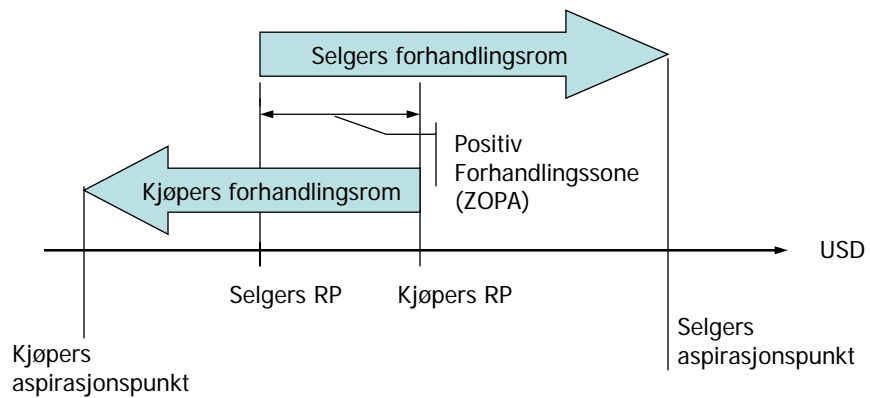


	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2			Paint-Pen Inc.							
3										
4		Balance Sheet Valuations								
5										
6		Book Value			3 181 650	USD				
7		Adjusted Book Value			1 859 151	USD				
8		Liquidation Value			844 080	USD				
9										
10		Income Statement Multiple Valuations								
11										
12		EBITDA		4X	6 759 600	USD				
13		EBIT		5X	7 834 450	USD				
14										
15		Discounted Cash Flow Valuations								
16										
17		Net Present Value			3 566 419	USD				
18										
19										
20										

Aspirasjon, RP & ZOPA

- **Aspirasjonspunkt**
 - Din “drømmeavtale”!
- **RP**
 - ReseravsjonsPunkt
 - Dette er din monetære “walk-away” punkt i forhandlinger.
 - F.eks. hvor mye du er villig til å betale (kjøper); eller det minste du kan akseptere (som selger).
- **ZOPA**
 - **Z**one **O**f **P**ossible **A**greements
 - ZOPA er avstanden mellom kjøpers RP og selgers RP

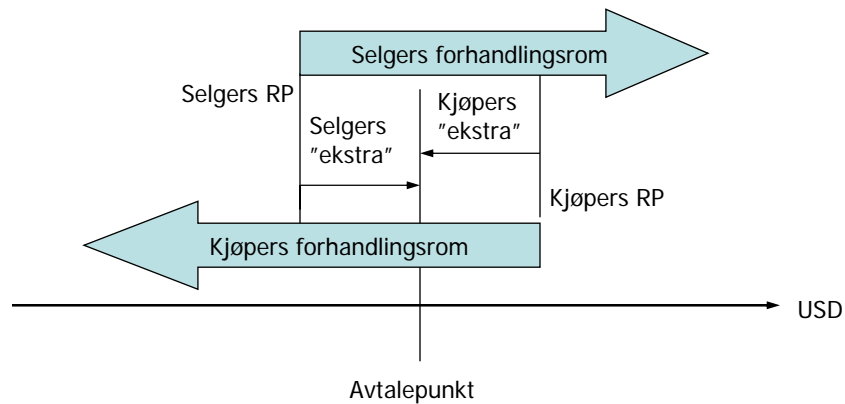
Positiv ZOPA



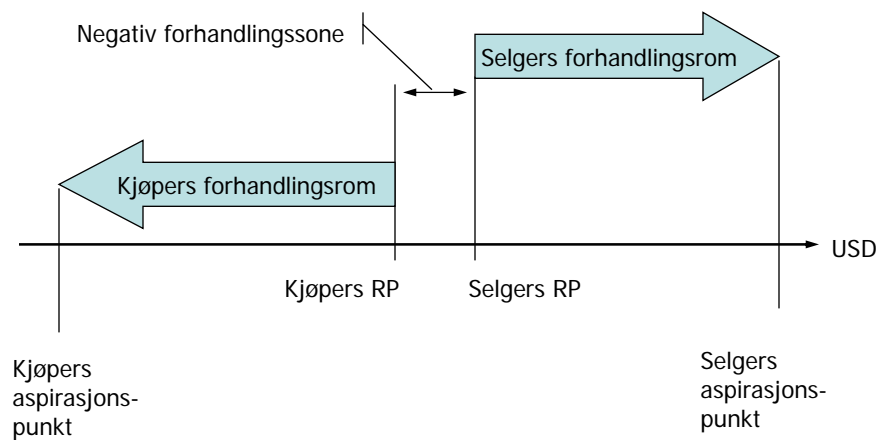
ZOPA er dansegulvet...



Forhandlingszone og overskudd



Negativ ZOPA



BATNA:

Best Alternative To a Negotiated Agreement

- Er hva du gjør om du ikke får til denne avtalen
- Du finner den blant dine andre alternativer...
- Definerer det *meste* du vil betale (som kjøper) og det *minste* du vil akseptere (som selger)...
- Din BATNA er ditt beste maktvåpen ovenfor motparten: rett og slett ved at du kan forlate bordet om du ikke får til en bedre avtale...
- Bør jeg fortelle om min BATNA?

Noen råd ved etablering av **R**eservasjons**P**unkt

- Din RP bestemmes av din BATNA...
- Du har ALLTID en BATNA...
- BATNA = Virkelighet
+ Subjektiv sannsynlighet
+ Idiosynkratiske preferanser
- Forsøk ALLTID å forbedre din BATNA.

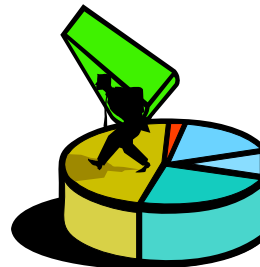
Anker

- Folk flest gjør sine estimater ut i fra et initielt anker og justerer derfra mot en endelig løsning... Derfor er ankere svært viktige.
- Ankere settes i praksis på både holdbare og uholdbare grunnlag...



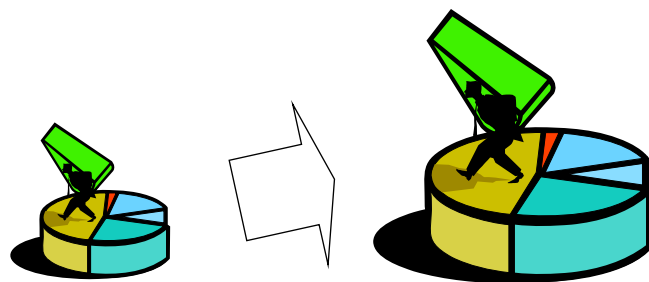
Forhandlingsstrategier ved fordelingsforhandlinger

- Kjenn din BATNA!
- Søk etter motpartens BATNA!
- Sett deg alltid (realistiske) høye forhandlingsmål!
- Hvis du er godt forberedt, fremsett et første bud!
- Re-etabler ankeret hvis motparten setter et ekstremt bud først...
- Gi bi-laterale, ikke uni-lateral innrømmelser...



Integrasjonsforhandlinger

Integrasjonsforhandlinger

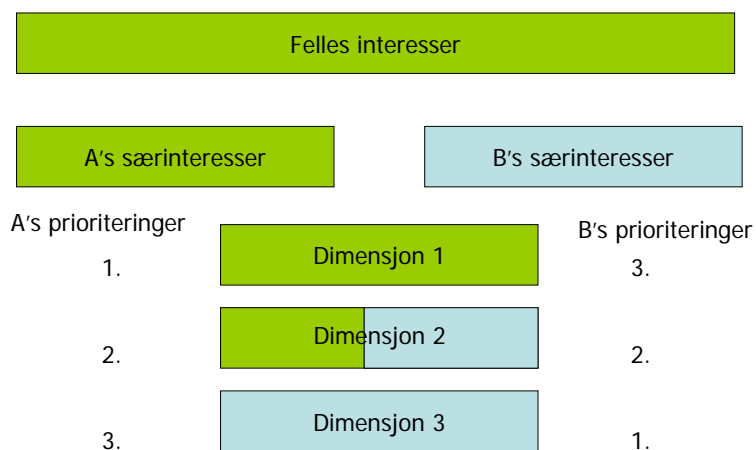


"Create; then divide!"

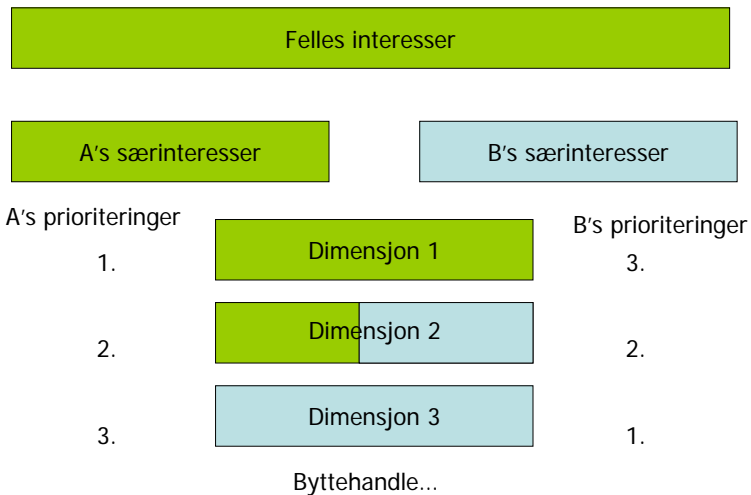
Integrasjonsforhandlinger karakteriseres ved:

- Verdiskaping
- Multiple saksforhold
- Ulike styrker og preferanser
- Ulike interesser
- Fremtidige relasjoner
- Multiple alternativer

Integrasjonsforhandlinger



Integrasjonsforhandlinger



Still diagnostiserende spørsmål...

”Jeg har seks ærlige tjenestemenn. De lærte meg alt jeg vet. Deres navn er Hva, **Hvorfor**, Når, Hvordan, Hvor og Hvem”.

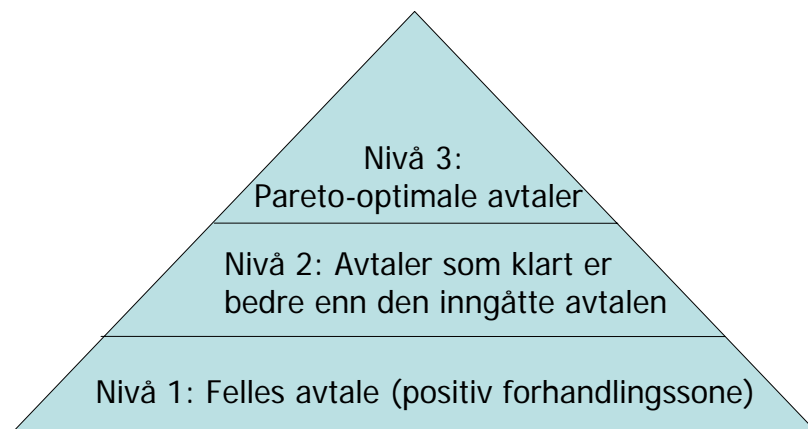
Rudyard Kipling

Still diagnostiserende spørsmål...

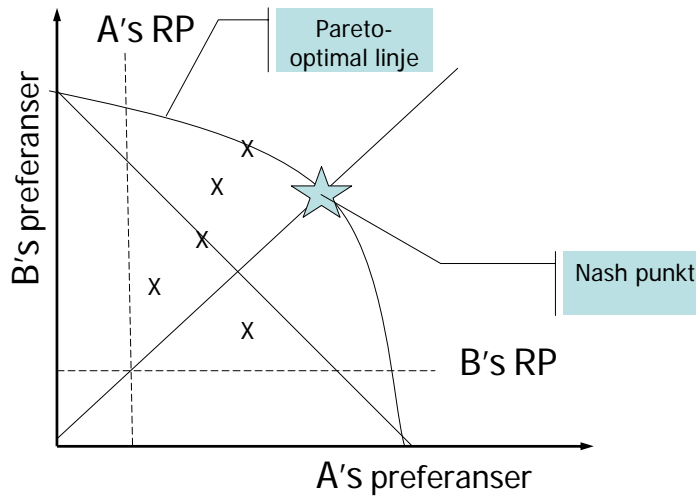
”Jeg har seks ærlige tjenestemenn. De lærte meg alt jeg vet. Deres navn er Hva, **Hvorfor**, Når, Hvordan, Hvor og Hvem”.

Rudyard Kipling

En pyramidemodell på integrative avtaler...



Trinn 3 og Nash



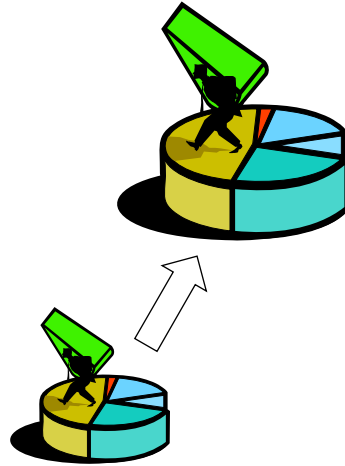
A Beautiful Mind

John Nash

Verdiskapende strategier

(Integrasjonsforhandlinger; vinn-vinn)

- Still diagnostiserende spørsmål...
- Gi informasjon om dine preferanser og prioriteringer...
- Lag "pakker"; unngå sekvensielle forhandlinger...
- Fremsett flere tilbud samtidig...



Krysskulturelle forhandlinger

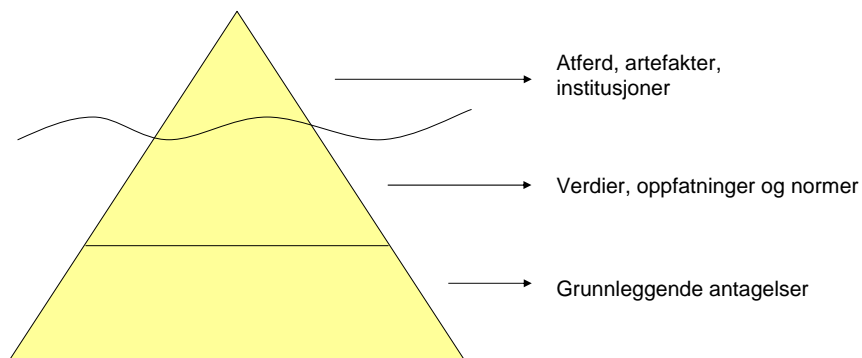
When in Rome,
do as the Romans...

Kultur definert:

“En sosial gruppes unike karakter”.

Individer har personligheter,
grupper har kulturer...

Kultur som isberg



Ulike faggrupper om kultur

- ***Sosiologene*** ser kultur i institusjonelle og ideologiske, politiske og legale termer
- ***Antropologene*** fokuserer på symboler og ulike uttrykk/artefakter (kulturgjenstander)
- ***Psykologene*** studerer menneskelig atferd, verdier, oppfatninger og normer
- ***Lingvistene*** ser på språk, ord og uttrykk

Kulturelle dimensjoner I

Individualistisk

- Nøkkelmålet er å maksimere eget utbytte; og differansen mellom seg selv og andre;
- Kilder til identitet er selvet; aktørene er frie agenter/uavhengige aktører

Kollektivistisk

- Nøkkelmålet er å maksimere velferden til gruppa;
- Kilder til identitet er gruppa; individer ser på seg selv som gruppemedlemmer;
- Fokus er på sosial interaksjon

Kulturelle dimensjoner II

Egalitarisk

- Ser på BATNA som kilde til forhandlingsmakt
- Har ikke mange sosiale forpliktelser
- Uformelle

Hierarkisk

- Sosial rang er styrende
- Underordnede skal vike for overordnede
- Overordnede skal ta seg av underordnede
- Formelle

Kulturelle dimensjoner III

Direkte

- Eksplisitt informasjonsutveksling
- Direkte spørrende
- “Tap av ansikt”

Indirekte

- Skjult kommunikasjon
- “Storytelling”
- Assosiasjoner
- Situasjonsnormer
- Forslagsbaserte

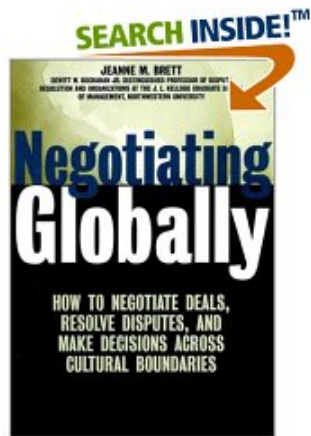
Et stilisert eksempel på hvor galt det kan gå...

Alpha kultur

- Individualistisk
- Uformell
- Direkte
- Utålmodig
- Emosjonell
- “Aggressiv”

Beta kultur

- Kollektivistisk
- Formell
- Indirekte
- Tålmodig
- Rasjonell
- “Passiv”



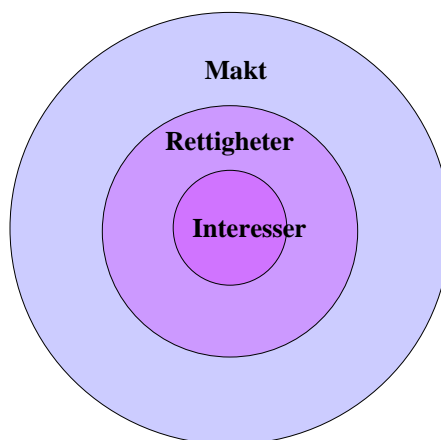
Forhandlinger og konflikt

Hva er en konflikt?

Disputt def: "et krav har blitt fremsatt av en aktør og tilbakevist av en annen..."

- BATNA-ene er sammenkoblede...
- Situasjonen er ofte følelsesladet; dvs. aktørene møtes når de er "sinte"...

Konfliktløsning; 3 tilnæringsmåter

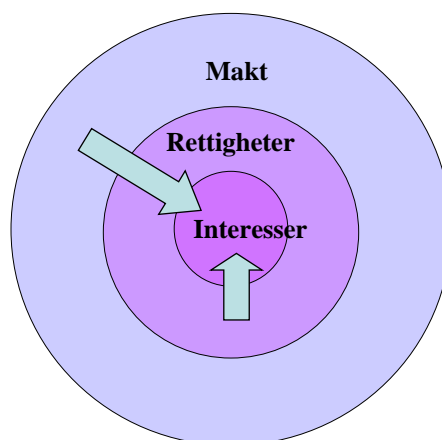


- Makt
 - Anvender status, rang og trusler
- Rettigheter
 - Fokuserer på kontrakter, legale rettigheter, presedenser og normer: "Jeg fortjener dette", "Dette er rettferdig...", "Det står i kontrakten", "Vi møtes i retten..."
- Interesser
 - Forsøker å forstå de underliggende interessene til motparten, dvs deres behov, ønsker og hva de ellers måtte være opptatt av...

Tre måter å løse en tvist på:

- Finn ut av hvem som har rett...
- Finn ut av hvem som har mest makt...
- **Finn ut av de underliggende interessene...**

Hovedregelen:



Hvordan får du rettighets- og maktbaserte forhandlere tilbake til interesser?

- Ikke gjengjeld
 - Ikke bli personlig engasjert
- Gjengjeld, men legg til et interessebasert forslag
- Forsøk med en prosessintervensjon

Når bør makt eller rettigheter brukes?

- ◆ Når motparten ikke vil møte ved forhandlingsbordet...
- ◆ Når forhandlingene er ved å havarere og alle andre interessebaserte forsøk har blitt brukt opp....
- ◆ Når forhandlingene beveger seg mot en avtale hvor partene posisjonerer seg...

Hva om dere ikke makter å komme til enighet; hvilke alternativer finnes?

Involvør en tredje aktør

Mekling (frivillig prosess, frivillig løsning)

Voldgift (frivillig prosess, tvungen løsning)

Rettsak (tvungen prosess, tvungen løsning)