

JUR1070/JUS5070 Forhandlinger – Sensorveiledning høsten 2022

Om undervisningen høsten 2021

Undervisningen i forhandlinger er utpreget interaktiv. Alt forelesningsstoff er spilt inn og leveres som videoforelesninger som foreligger klare ved semesterstart. Den ukentlige undervisningen består av rollespill, caser og øvelser, og innledninger og diskusjoner av disse. Høsten 2022 har den ukentlige undervisningen vært gjennomført som fysiske møter, med ett unntak da foreleser var syk og gjennomførte undervisningen digitalt.

Ved siden av den ukentlige undervisningen med stor vekt på muntlige ferdigheter, leverer studentene inn tre skriftlige oppgaver, der de dels reflekterer over sine forhandlinger og dels planlegger eller analyserer forhandlinger.

Eksamen består av en skriftlig hjemmeeksamen, men det er et mål at den skal passe til undervisningen så godt det lar seg gjøre. Høstens eksamen er derfor utformet som en case som skal analyseres og diskuteres i lys av forhandlingsfagets teori og begreper.

Læringskrav og litteratur

I læringskravene kreves det god forståelse for sentrale teorier og forskningsfunn om generelle emner i forhandlinger, herunder om [...] forhandlingsanalyse og de sentrale analysebegreper, og forberedelse og gjennomføring av forhandlinger. Det er også andre av læringskravene som er relevante for oppgaven. Oppgaven må sies å være sentral innenfor læringskravene.

Hovedlitteratur for de meste relevante læringskravene er Sverre Blandhol, *Smarte forhandlinger*, Oslo 2020, særlig kapittel 3, 4 og 5. Men også i resten av hovedlitteraturen vil studentene kunne finne relevant stoff til besvarelse av oppgaven.

Siden høsten 2021 tilbys valgemnet i forhandlinger også på bachelornivå. Undervisningen, det meste av læringskravene og litteraturen er imidlertid felles for bachelor og master. For sensuren av bachelorstudentene må det imidlertid ved vurderingen tas et visst hensyn til at de tar faget på et lavere nivå under studiene enn masterstudentene.

Oppgaven

Studentene er bedt om å gjøre en analyse av forhandlingssituasjonen med sikte på å legge en strategi for forhandlingene. Analysen og strategien skal ta form av en betenkning på

maksimalt 4000 ord som drøfter sentrale spørsmål ved forberedelse gjennomføring av forhandlingene slik de nå står. Betenkningen skal bygge på forhandlingsfagets teorier og begreper og bruke de faktiske opplysninger som oppgitt i oppgaveteksten.

Oppgaven gir informasjon om forhandlinger mellom medieselskapet Teveti AS («Teveti») og produksjonsselskapet Mefisto AS («Mefisto») om kjøp av rettighetene til en serie som sistnevnte selskap skal utvikle og produsere. Partene har hatt innledende samtaler og identifisert ni saker de anser sentrale for forhandlingene (blant annet pris, avtaleperiode og eksklusivitet), samt at det også er oppgitt å være aktuelt å diskutere nærmere utforming av ide og manus, som kan påvirke kostnader og appell i markedet. I oppgaven blir det opplyst at Teveti ønsker bistand til forhandlingsteamet med å analysere forhandlings situasjonen og planlegge strategien.

Momenter til besvarelsen

Oppgaven etterspør en analyse og planlegging av strategi, og besvarelsen kan disponeres i disse to hoveddelene. Det vil nok være naturlig å bruke noe mer plass på analysen enn strategiutformingen. Men det kan tenkes flere måter å utforme oppgaven på. Ved en analyse etter de syv nøklene fra boken *Smarte forhandlinger*, vil de første fire peke ut forhandlingsmålene, mens de siste tre gjelder strategien, og et opplegg ut fra dette analyseapparatet kan derfor behandle analyse og strategi i takt med gjennomgangen av nøklene.

Oppgaven inneholder to sider tekst, og det er oppgitt at studentene skal bygge på oppgaveteksten i sine besvarelser. Det vil være en del informasjon som ikke er gitt i oppgaveteksten som det kunne være nyttig å ha ved analysen og strategiutformingen. Her vil den gode kandidaten peke på informasjonsbehovet og muligheten for å stille spørsmål i møte med Mefisto, eventuelt også å innhente mer informasjon fra andre kilder. Kandidatene bør være forsiktige med å legge til opplysninger utenfor faktum eller spekulere utenfor de opplysningene som er gitt.

I arbeidet analysen bør et analyseredskap brukes, for eksempel de syv nøklene som metoden i boken *Smarte forhandlinger* bygger på. Men også andre analyseredskaper kan aksepteres, for eksempel den såkalte Harvard-modellen. Valget av modell bør i så fall begrunnes. I det følgende er det de syv nøklene som brukes som analyseverktøy.

Målet med analysen er å legge grunnlaget for en god strategi for forhandlingene. Kandidatene bør komme inn på hva oppdragsgiver kan sette som sine forhandlingsmål og hvordan de bør

gå frem for å nå dem. I den anledning vil den første delen av analysen med gjennomgang av interesser, alternativer og muligheter gi stoff til målsettingen, mens den andre analysedelen som tar for seg hindringer, innflytelse og etikk passer til strategiutformingen.

Kandidatene bør analysere partene og i den anledning komme inn på hvordan de er sammensatt og peke ut sentrale aktører. Mefisto er et aksjeselskap med tre eiere, hvorav den ene – det internasjonale medieselskapet – etter det som er opplyst har et mulig ønske om å kjøpe seg opp til dominerende eier. De to andre eierne er en norsk hotellkonge og et selskap eid av noen av de ansatte. Det internasjonale medieselskapet er opptatt av lønnsomheten. Det kan følgelig være en dynamisk situasjon på leverandørsiden, og denne situasjonen kan ha betydning for hvordan man må forstå interessene og innebærer også en viss usikkerhet.

De som skal stå for det kreative i produksjonen er ikke ansatte i Mefisto, men leies inn. Det dreier seg om tekstforfatter og regissør, altså de to mest sentrale personene i den kreative utformingen av serien, som man må anta er avgjørende for seriens suksess og dermed for seertallene hos Teveti dersom de ender med å kjøpe den. Også her kan man konstatere en usikkerhet. De to er omtalt som talentfulle, arbeidsomme og ambisiøse, men har ikke slått igjennom ennå. De trakter etter en internasjonal karriere. Vil Mefisto klare å holde på dem lenge nok til at serien blir ferdig eller tilstrekkelig utformet. Hva skjer hvis disse personene ikke lenger er tilgjengelige? Skal andre da settes inn?

Når analysen beveger seg videre til interessene vil det være naturlig å si noe mer om oppdragsgiver Teveti og deres interesser. Det er et medieselskap med en bred portefølje som dekker sentrale innholdselementer, som nyheter, sport og serier. De har nå blant annet en populær serie fra sykehusmiljø, og Låjers anses som en mulig arvtaker til denne. Låjers bør derfor være i stand til å oppnå minst de samme seertall. Teveti er ellers opptatt av kostnader som for dem vil manifestere seg særlig i prisen de må betale, samt at eksklusivitet. De ønsker ikke at serien skal kunne vises andre steder. Selv om det ikke er sagt uttrykkelig, kan man også anta at Teveti vil være opptatt av å redusere og/eller håndtere risikoen i prosjektet. Det er usikkerhet til om Låjers vil slå an, hva det vil koste å produsere den og dermed også hva prisen for rettighetene vil være, om kreativt team vil være tilgjengelig i hele produksjonstiden og for en eventuell opsjon, med videre. Håndtering av kontraktsrisiko vil derfor kunne være et viktig tema for forhandlingene.

Når det gjelder Mefistos interesser, kan det som allerede nevnt være viktig å se også på de tre eierens interesser. Hvis hotellkongen og ansatteselskapet skal selge sine aksjer til det internasjonale mediehuset, vil de være opptatt av det som kan gi dem en god pris. En kontrakt

om salg av Låjers til et velrennomert medieselskap og til en god pris må antas å kunne telle positivt i en slik sammenheng. Mefisto vil ellers ha en del felles interesser med Teveti, når det gjelder kostnader, stabiliteten i kreativt team og kvaliteten/populariteten av serien.

Det kan være grunn til å analysere også interessene til kreativt team, det vil si manusforfatter og regissør. De trenger en suksess for å slå igjennom Låjers kan kanskje være nettopp det. Samtidig er det opptatt av å gjøre karriere ikke bare i Norge, men også internasjonalt. De kan være dedikerte til oppgaven med å lage Låjers, men kan også være et litt usikkert kort.

Tredje punkt i analysen vil være partenes alternativer. For Teveti er det opplyst at de ikke for tiden har noe konkret alternativ, men at serien fra sykehusmiljø er inne i sin nest siste sesong. De har med andre ord noe tid på seg, samtidig som det må regnes med en del tid til produksjon før en serie som Låjers kan vises. Et råd til strategi for Teveti ville kunne være å fortsette jakten på andre kandidater til ny serie parallelt med forhandlingene om Låjers. Jo mer avhengige Teveti er av en kontrakt om Låjers, desto svakere vil de stå i forhandlingene om både pris og kontraktsbetingelser. Samtidig bør ikke Teveti gjøre noe som kan skyve Mefisto bort. Det er oppgitt at Mefisto trolig er i kontakt også med andre mulige kjøpere.

Basert på disse innledende analysene vil kandidatene kunne gå inn på noen av mulighetene i forhandlingene. Her kan kandidatene med fordel trekke inn noe stoff fra teorien, som betydningen av å lage flere pakker (det vil si samlede mulige løsninger på forhandlingsproblemet) og å se på noen typemuligheter av løsninger, som de fem klassene av forskjeller til Lax og Sebenius og løsningshjulet til Carnevale, som begge er beskrevet i hovedlitteraturen.

Det kan være naturlig å diskutere noen av sakene på listen, opp mot teoriens anvisning på muligheter. Er det saker det er grunn til å tro prioriteres ulikt av partene og som kan danne grunnlag for verdifulle bytter? Det er ikke gitt så mye informasjon i faktum at det kan sies med sikkerhet, men spørsmålet bør løftes.

Enten i denne delen av analysen eller i arbeidet med hindringer som følger som neste punkt, bør kandidatene ta for seg håndtering av usikkerhet og risiko i prosjektet. Blant annet vil betingelser kunne være egnede mekanismer for å håndtere en del av usikkerheten. Her er det allerede lagt opp til opsjon på kommende sesonger, som er en måte å utforme en betingelse på, noe som med fordel kan påpekes. Det kan også være mulig å gjøre vederlaget betinget, for eksempel av seertall. Problemet med en slik betingelse, er at Mefisto vil ha et fast beløp av kostnader, som de må dekke inn for ikke å tape penger på prosjektet. Men det kan tenkes

løsninger som tilfredsstillende både Mefistos interesse i forutsigbarhet for å dekke kostnader (pluss rimelig vederlag) og Tevetis interesse i å ikke måtte betale for mye dersom serien ikke innfrir forventningene.

Etter analysen av parter, interesser, alternativer og muligheter kan kandidatene gjerne sette opp mulig mål for forhandlingene. En klargjøring av Tevetis mål på dette stadiet, vil gjøre strategiarbeidet tydeligere og enklere. Interessene peker klar i retning av at Teveti bør ha som mål å få eksklusive rettigheter og kontroll med eventuelt videresalg. Dessuten bør Teveti ha som mål å få en viss kontroll med utformingen slik at kostnadene holdes på et fornuftig nivå og prisen dermed ikke heller blir for høy. Her kan det tenkes at kreativt team har andre preferanser (de skal jo slå igjennom internasjonalt, og ønsker seg kanskje noe spektakulært). Endelig bør Teveti ha som mål å håndtere risikoen i kontrakten (usikkerheten når det gjelder blant annet stabiliteten hos kreativt team, kostnader/pris og hvorvidt serien vil slå an i markedet).

Ved analysen av hindringer er et mål å identifisere mulige vanskeligheter i forkant, slik at de kan håndteres i tide. Mulige hindringer kan være strukturelle, blant annet ved at kreativt team er innleid og ikke ansatt hos Mefisto, med den usikkerheten det medfører. På den annen side vil det kunne være usikkerhet også med ansatte, all den tid de kan si opp og gå et annet sted. Den grunnleggende usikkerheten her knytter seg til at manusarbeidet ikke ser ut til å være gjort, og at alt man har er en spennende ide, som ikke er ferdig utviklet og bearbeidet. Den strukturelle hindringen kan også ligge i at Teveti forhandler med Mefisto, mens de i realiteten i stor grad vil være avhengige av innsatsen til kreativt team. Bør kreativt team involveres i forhandlingene? Eller hvordan skal Teveti forholde seg til konstellasjonen på produsentsiden? Strategiske hindringer i form av posisjonsorientering vil det alltid kunne være, her kanskje dempet litt av konkurranseforholdet på begge sider, slik Subramanian påpeker i sin bok om forhandlingsauksjoner, som kan nevnes på dette punktet. Det kan være greit å nevne psykologiske og kulturelle hindringer også, uten at det er klart ut fra oppgaveteksten hvordan slike eventuelt skulle gjøre seg gjeldende.

Nest siste punkt i analysen gjelder innflytelse. Her kan det vises tilbake til det som er sagt om alternativer, hvor fortsatt jakt på andre gode serier vil kunne gjøre Teveti mindre avhengige av Mefisto og dermed mindre sårbare. Samtidig vil eksistensen av mulige konkurrenter gjøre at det vil være klokt å stimulere subjektiv verdi hos Mefistos forhandlere og ellers gjøre det som kreves for å vise at Teveti er pålitelige, interesserte og i det hele tatt den beste avtaleparten for Mefisto. Å balansere det konkurranseorienterte og samarbeidsorienterte kan

være en sentral utfordring ved gjennomføringen av forhandlingene. Informasjonen kan være en annen kilde til innflytelse her. Hvilke spørsmål bør stilles til Mefisto? Hvilke budskap bør Teveti gi? Hva bør Teveti søke å få klarhet i før de stiller i møte med Mefisto?

En strategisk overveielse knyttet til hindringer og innflytelse som også kan reises, er muligheten for at forhandlings situasjonen utvikler seg i retning av en forhandlingsauksjon med Mefisto som selger. I den anledning kan Subramanians typologi av forhandlingstrekk omtales, med kategoriene oppsett, omrokkering og avskjæring. Det kan for eksempel være relevant å drøfte muligheten av en auksjonslignende prosess med den prisdrivende effekten den kan ha, og hva Teveti eventuelt kan gjøre for å omrokkere eller avskjære dette.

Kandidater som tar opp slike problemstillinger bør premieres, men det bør helst ikke utvikle seg til spekulasjoner i faktum.

Etikk bør også berøres, selv om det er lite i oppgaveteksten som indikerer mulige etiske dilemmaer eller problemer. Det kan likevel påpekes at det ligger også en mulig etisk utfordring på den andre siden, dersom kreativt team velger å trekke seg underveis i prosjektet og bryte en eventuell kontrakt. Denne påpekningen løser imidlertid ikke forhandlingsutfordringen, og mulig løsning kan diskuteres her, eller kan behandles allerede i arbeidet med muligheter. En slik mulig løsning kunne være å binde kreativt team sterkere til Mefisto og/eller Teveti/prosjektet. En annen mulighet kunne være å sørge for at også andre kreative ressurser fikk anledning til å arbeide med ideen om nødvendig.

Kandidatene kan gjerne oppsummere analysen og skrive noe om strategien deretter hvis ikke det allerede er gjort. Noen vil sikkert også disponere besvarelsen annerledes enn det er gjort ovenfor, og vil kunne ha en lengre strategidel. Uansett må sensorene være åpne for flere måter å disponere oppgaven på, samt at kandidatene kan tenkes å velge noe forskjellige innfallsvinkler og vektlegging av stoffet.

Vurderingen

Ved vurderingen må det legges vekt på både kunnskaper og evne til refleksjon og drøftelse. Oppgaven er utformet for å stimulere til selvstendighet og refleksjon, slik at den også skal egne seg som en oppgave studentene besvarer hjemme over tre dager med alle hjelpemidler tilgjengelig. Videre er det sentralt at studentene tar oppgavens spørsmålsstilling på alvor og leverer noe som den tenkte oppdragsgiveren kan bruke. Konkrete og brukbare råd – som også er faglig begrunnet – bør derfor premieres. Det vil også telle positivt å få frem spenningen mellom fordeling og verdiskapning. Endelig vil det være positivt om usikkerhetspunktene og

hva som kan gjøres for å håndtere risiko trekkes inn i diskusjonen. For en god karakter må det kreves det at fagets analysebegreper er forstått og kan anvendes på et faktum. Klare mangler i forståelsen av de sentrale begrepene kan i verste fall føre til stryk.

Denne sensorveiledningen er skrevet før jeg har lest noen besvarelser og oppdatert på noen mindre punkter etter sensormøtet den 16. november.

Oslo, 16. november 2022

Sverre Blandhol