



UNIVERSITETET I OSLO

KANDIDAT

XXXXXX

PRØVE

JUS5070 1 Forhandlinger

Emnekode	JUS5070
Vurderingsform	Hjemmeeksamen
Starttid	07.11.2022 08:00
Sluttid	10.11.2022 08:00
Sensurfrist	30.11.2022 22:59
PDF opprettet	23.10.2023 07:09

Seksjon 1

Oppgave	Tittel	Oppgavetype
1	JUS5070 H22	Filopplasting

¹ JUS5070 H22

Bakgrunn

Medieselskapet Teveti AS («Teveti») har henvendt seg til deg for rådgivning og bistand i forhandlinger med produksjonsselskapet Mefisto AS («Mefisto») om kjøp av rettighetene til en TV-serie som skal utvikles og produseres. Teveti er et medieselskap med TV-kanaler og nettside. Teveti leverer både TV-sendinger i sanntid (såkalt lineær TV) og strømmetjenester. Tevetis inntekter kommer dels fra salg gjennom leverandører av internett og kanalpakker, og dels fra reklameinntekter. Teveti eier eller lisensierer en variert pakke av programmer, med blant annet nyheter, sport og serier. Teveti er hele tiden på jakt etter gode serier og er for tiden opptatt av å finne en arvtaker til den populære serien fra sykehusmiljø som er inne i sin nest siste sesong.

Produksjonsselskapet Mefisto har tatt kontakt med Teveti med tilbud om kjøp av serien «Låjers», en historie om fire venner som vokste opp i en industriby dominert av ingeniører og arbeiderbevegelse, men som studerer juss og ender opp som partnere i noen av landets største advokatfirmaer. Gjennom tilbakeblikk på deres oppvekst og livsvalg, kombinert med scener fra deres nåværende privatliv og yrkesliv, blir vi kjent med deres utfordringer og valg, og med deres utvikling – for noen av dem til stadig større personlig vekst og anerkjennelse, for andre til stadig større livsløgn og forstillelse, sammenbrudd og endelig fall.

Manusutkast med stoff til første sesong ligger klart. Tanken er å plassere de fire vennenes oppvekstmiljø i Grenland (Skien og Porsgrunn) og advokatfirmaene i Oslo, men serien kan med enkle grep legges til andre steder og byer, da de menneskelige og samfunnsmessige temaene og konfliktene kan gjenfinnes mange steder i den vestlige verden. Serier fra advokatmiljø har tradisjonelt slått godt an i underholdningsmarkedet, med den gamle tv-serien om «Ally McBeal» og andre amerikanske serier som eksempler, og Mefisto hevder at en serie med europeisk miljø nå vil være midt i blinken. Etter Karl Ove Knausgårds internasjonale suksess vil kanskje også Grenland (ev. Froland eller andre områder omkring Arendal) og norsk familie- og samfunnshistorie kunne fungere også i et internasjonalt marked. Mefisto har derfor stor tro på ideen og dens kommersielle potensiale.

Mefisto er lokalisert i Norge og bruker stort sett norske produksjonsressurser. Selskapet er eid av tre aktører: et stort internasjonalt medieselskap, en norsk hotellkonge og et selskap eid av noen av de ansatte. Visstnok ønsker det internasjonale medieselskapet å kjøpe seg opp til en dominerende posisjon i selskapet. Det internasjonale selskapet er opptatt av lønnsomheten og ønsker derfor spennende produksjoner og høye priser.

Mefisto har både egne ansatte i kreativ avdeling og leier inn kreative ressurser. Tekstforfatter og regissør til Låjers er begge innleide norske aktører, som er unge og talentfulle uten å ha slått igjennom ennå. Det Teveti har fått høre tyder på at de er svært arbeidsomme og ambisiøse, og trakter etter en internasjonal karriere innen innholdsproduksjon til film og TV.

Serien Låjers utspiller seg på en rekke ulike geografiske lokaliteter, som viser både oppveksten og samtiden til karakterene. Advokatoppdragene som godt betalte M&A-advokater tar dem til steder som New York, Shanghai og London, som alle skal være med for å gi farge og spenning til episodene. Det er lagt opp til filmopptak på forskjellige restauranter og kjente steder fra disse lokasjonene, selv om det meste av scenene vil foregå innendørs i møterom og rettssaler, mv.

Om forhandlingene

Ledelsen i Teveti ønsker å innlede forhandlinger med Mefisto om en avtale om kjøp av serien «Låjers». Etter noen innledende samtaler har partene kommet frem til at blant annet følgende saker vil være sentrale i forhandlingene:

- Pris
- Oppstart og avtaleperiode
- Eksklusivitet, det vil si hvorvidt kjøper får enerett til å vise serien eller ikke
- Plattform, det vil si hvilke sendeflater serien skal kunne vises i (lineær-TV, strømming, etc.)
- Eierskap og betingelser for videresalg
- Opsjoner (det er lagt opp til at det kan lages flere sesonger dersom serien slår an)
- Universrettigheter, det vil si rettigheter til gjenstander og effekter som kan lages med tema fra serien
- Leveringsbetingelser, derunder tekniske krav for produktet
- Retningslinjer for sponning av produksjonen, det vil si økonomiske bidrag fra tredjeparter til Mefistos produksjon mot gjenytelser i form av produktplassering og lignende

Det kan også være aktuelt å diskutere nærmere utforming av ide og manus, som kan påvirke både kostnader og appell i markedet.

Før neste forhandlingsmøte ønsker Teveti at du skal bistå deres forhandlingsteam med å analysere forhandlingssituasjonen og planlegge strategien. Teveti har opplyst at det særlig er eksklusivitet og kostnader som er viktig. Teveti har grunn til å tro at Mefisto også kan være i kontakt med andre mediehus for å selge sitt produkt. Teveti kjenner ikke til at andre for tiden jobber med en tilsvarende ide for en serie. Teveti vil gjerne få til en avtale hvis forholdene ligger til rette for det. Dersom det ikke lar seg gjøre å få en god nok avtale med Mefisto, vil Teveti fortsette å jakte på en god serie som kan dekke sendeflaten på lineær-TV og strømming. Teveti er imidlertid bekymret for konsekvensene dersom Låjers blir solgt til et konkurrerende medieselskap, særlig hvis det er et selskap som opererer i samme områder som Teveti. Salg til et annet TV-selskap i Norge vil kunne påvirke seertallene negativt. Særlig gjelder det om Teveti heller ikke får tak i en annen tilsvarende produksjon.

Oppgave

Gjør 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 og gjennomføring av forhandlingene slik de nå står. Betenkningen skal bygge på forhandlingsfagets teorier og begreper og bruke de faktiske opplysninger som oppgitt i oppgaveteksten.



Din fil ble lastet opp og lagret i besvarelsen din.

 Last ned

 Fjern

 Erstatt

Filnavn:	Ferdig besvarelse (125156).pdf
----------	--------------------------------

Filtype:	application/pdf
----------	-----------------

Filstørrelse:	213.66 KB
---------------	-----------

Opplastingstidspunkt:	09.11.2022 16:46
-----------------------	------------------

Status:	Lagret
----------------	---------------

UiO : **Det juridiske fakultet**

JUS5070

Forhandlinger med Mefisto AS

Kandidatnummer: 125156

Leveringsfrist: 10.11.22, kl. 09.00

Antall ord: 3994



Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING.....	0
2 ANALYSE AV FORHANDLINGSSITUASJONEN	1
2.1 <i>Analyseringsmetode</i>	1
2.2 <i>Parter</i>	1
2.3 <i>Interesser.....</i>	1
2.4 <i>Alternativer</i>	2
2.5 <i>Muligheter.....</i>	3
2.6 <i>Hindringer.....</i>	3
2.7 <i>Innflytelse</i>	4
2.8 <i>Etikk</i>	4
3 KONKRET STRATEGI.....	5
3.1 <i>Forberedelse</i>	5
3.1.1 <i>Forhandlingsauksjon</i>	5
3.1.2 <i>Utvikle egen BATNA.....</i>	6
3.1.3 <i>Verdiskapende løsninger</i>	7
3.1.4 <i>Håndtering av hindringer</i>	8
3.2 <i>Gjennomføring</i>	9
3.2.1 <i>Subjektiv verdi</i>	9
3.2.2 <i>Praktisk gjennomføring.....</i>	10
LITTERATURLISTE.....	13

1 INNLEDNING

Teveti AS ønsker en analyse av forhandlingssituasjonen og en strategi for de kommende forhandlingene med Mefisto AS. Derfor vil jeg første gjøre en analyse av situasjonen, for så å legge frem en strategisk løsning til forhandlingene.

Selv om dette er en betenkning til Teveti vil jeg bruke «Teveti» og ikke «dere» eller «vi» i teksten. Dette for å unngå misforståelser og for å skape et tydelig skille mellom partene. Det vil i noen tilfeller bli gjort unntak fra dette.

2 ANALYSE AV FORHANDLINGSSITUASJONEN

2.1 Analyseringsmetode

Det finnes ulike metoder for å analysere en forhandlingssituasjon på. Metoden jeg vil benytte er «*de syv nøklene til forhandlinger*» som blir presentert av Sverre Blandhol i boken *Smarte forhandlinger* fra 2020.¹

2.2 Parter

Det er to hovedparter, Teveti og Mefisto. Teveti og Mefisto er begge å anse som profesjonelle aktører på markedet.

Det kan likevel være flere parter som har interesse i, eller blir berørt av forhandlingene. Det fremgår av oppgaveteksten at Mefisto trolig har flere medieselskaper å forhandle med. Dette er parter som kan være av betydning for forhandlingene, selv om de ikke har direkte tilknytning.

Teveti fremstår som harmonerte når det kommer til den interne sammensetningen. På den andre siden er det mer usikkerhet rundt de interne forholdene hos Mefisto. Mefisto er eid av tre forskjellige aktører. Et stort internasjonalt selskap, en norsk hotellkonge og et selskap eid av noen av Mefistos ansatte. Det følger av faktum at det internasjonale selskapet ønsker å kjøpe seg opp til en dominerende posisjon i selskapet, men for øyeblikket virker det som selskapets eiere er relativt likeverdige. Selskapets eierstruktur, og forholdet mellom eiere og selskapet, kan skape problemer.

Både tekstforfatteren og regissøren er innleid til den aktuelle produksjonen det skal forhandles om. Disse har nødvendigvis ikke de samme målene og ønskene som Mefistos. Hvorvidt disse er en del av Mefistos forhandlingsdelegasjon, er derfor verdt å merke seg.

2.3 Interesser

Det er opplyst at Tevetis viktigste forhandlingssaker er eksklusivitet og kostnader. Det fremgår også at om Teveti er redd for en negativ påvirkning på seertallene om «Ljåers» blir solgt til andre aktører. På denne bakgrunn kan interessene sies å være en lønnsom avtale, og opprettholdelse av gode seertall.

Frykten for å miste seertall gjør at Teveti har en spesielt sterk interesse i eksklusivitet. Dette må kunne forklares med at gode seertallet gir gode reklameinntekter. En stabil kontantstrøm er i lengden viktigere enn mer sporadiske kostnader eller fortjenester.

¹ 1 Blandhol (2020), s. 50.

Mefisto eiere har trolig stor interesse i seriens kommersielle potensial. Det kommer eksplisitt frem av faktum at det internasjonale selskapet er opptatt av lønnsomhet. Det kan være grunn til å tro at selskapet som er eid av noen av Mefistos ansatte likevel har et noe bredere interesser. Det samme kan sies om den innleide tekstforfatteren og regissøren.

En nærliggende interesse for Mefisto vil være seriens eksponering til publikum. For Mefisto er det antagelig viktig at Tevetis evner nå ut til så stort publikum som mulig. En indikasjon på at Mefisto er fornøyd med denne delen hos dere er at det er de som har kontaktet dere angående serien.

2.4 *Alternativer*

Alternative for Teveti er å jakte en tilsvarende produksjon som kan erstattet den populære sykehusserien. Serien fra sykehusmiljøet er inne i sin neste siste sesong. Frykten for fallende seertall, uten et klart alternativ til «Ljåers» tilsier derfor at Teveti har en dårlig BATNA².

Det er BATNAen som er avgjørende for reservasjonspunktet. Reservasjonspunktet defineres som «det beløp eller innhold der det er likegyldig for deg å inngå avtalen eller velge din BATNA».³ Uten en forbedret BATNA vil reservasjonspunktet være lavt for Teveti. Hva som utgjør det nøyaktige reservasjonspunktet, beror på risikovilje og troen på mulige alternativer.

Det fremgår lite spesifikt om Mefistos alternativer, men det må kunne legges til grunn at andre medieselskaper vil være interessert i den aktuelle produksjonen. Alternativene deres baserer seg derfor på tilbudene fra andre medieselskaper. Det er vært å merke seg at Mefisto har en internasjonal eier, slik at de også har muligheter hos selskaper i utlandet. Likevel er det naturlig

for Mefisto å utforske de norske, og kanskje nordiske, mulighetene i første omgang siden handlingen i «Ljåers» er lagt til Norge.

Deres reservasjonspunkt vil bero på eventuelle andre tilbud fra andre medieselskaper. For å konstatere et nærmere reservasjonspunkt bør Teveti derfor undersøke potensielle konkurrenter.

² «BATNA er ditt beste alternativ til en forhandlet løsning.» Blandhol (2020), s. 58 med videre henvisninger. ³ Blandhol (2020), s. 59.

Oppgavetekstens innhold gjør det vanskelig å konstatere noen konkret forhandlingssone³. På den andre siden gir de mange forhandlingssakene gode muligheter for å skape verdi i forhandlingene. Forhandlingssonen vil derfor variere ut fra kreativiteten og tålmodigheten til partene.

2.5 *Muligheter*

Partene har fra tidligere samtaler kommet frem til flere forhandlingssaker. Dette skaper et godt grunnlag for verdiskapende forhandlinger. Blandhol skriver at å skape «verdi i forhandlinger vil si å velge løsninger som er bedre enn kompromiss på enkeltsaker.»⁴

Partene har i innledende samtaler identifisert ni sentrale forhandlingspunkter, pluss et tilleggspunkt om utforming av idé og manus. Partene har naturlig nok forskjellige prioriteringer. Likevel har vi liten info om Mefistos prioriteringsrekkefølge og krav. Det er naturlig å anta at eierskap og betingelser for videresalg, samt pris vil være av stor interesse hos Mefisto.

Mulighetene baserer seg på partenes ulike og felles interesser. Mulighetene er mange, men det kan være en tidkrevende øvelse å finne frem til dem. Dette kaller Blandhol *en gyllen omvei*⁵, for selv om det er tidkrevende vil det være verdt det. Det kreves en aktiv prosess for å undersøke de underliggende interessene og mulighetene nærmere. Det finnes allerede noen gode muligheter utledet av den kunnskapen vi har.

2.6 *Hindringer*

En analyse av mulige hindringer er nødvendig for å planlegge hvordan de skal overvinnes.⁷ I denne saken står vi overfor en potensiell institusjonell hindring. Vi vet ikke hvem, og hvilken beslutningskompetanse forhandlingsdelegasjonen fra Mefisto har. Manglende beslutningsmyndighet hos forhandlingsdelegasjonen kan være problematisk. Dette kan gjøre

Teveti sårbare for strategiske hindringer som vanskelige virkemidler, i form av instrumentelle taktikker i avslutningsfasen, som f.eks. *småbiten* eller *ultimatum*.⁶

³ Forhandlingssone er «spektre av verdier mellom partenes reservasjonspunkter», Blandhol (2020), s. 59.

⁴ Blandhol (2020), s. 115.

⁵ Blandhol (2020), s. 57. ⁷

Blandhol (2020), s. 63.

⁶ Blandhol (2020), s. 202.

Det kan også oppstå psykologiske hindringer. Et tilfelle kan være overdreven tro og selvtillit på egen produksjon fra Mefistos side. Dette kan gi utslag som høy pris, stor risikovillighet, og urealistiske mål.

Blir forhandlingene langvarige, kan det også oppstå en følelse at man ikke kan si nei, på grunn av tiden og ressursene som er medgått i forhandlingene. Dette utgjør en psykologisk hindring, man går kanskje med på en avtale man egentlig burde sagt nei til. Drar forhandlingene ut i tid, kan også effekten av instrumentelle taktikker være større. Ved langvarig forhandlinger bør Teveti derfor være forberedt på bruken av vanskelige virkemidler.

2.7 *Innflytelse*

Innflytelse legger føringer for hvordan du kan nå dine mål i forhandlingene. Punktet henger i stor grad sammen med punktet om hindringer.

Den beste måten Teveti kan øke sin innflytelse på i disse forhandlingene vil være ved å utvikle sin egen BATNA. Dette kan de gjøre ved å lete etter andre lignende produksjoner, noe som kan skape konkurranse for Mefisto, på den måten kan man overvinne den strukturelle hindringen en mulig forhandlingsauksjon utgjør.

Mefisto har på sin side stor innflytelse på grunn av sin gode BATNA. Eventuelle konkurrenter er også isolert fra Teveti som gjør det vanskelig å kommunisere med mulige konkurrenter for å svekke Mefistos BATNA, og derav deres innflytelse.

På den andre siden har Teveti en viss innflytelse i det å være en part i saken. Mefisto er avhengig av samarbeidspartnere, enten som avtalepart, eller som konkurrerende part. Det at Mefisto har tatt kontakt med Teveti underbygger denne innflytelsen Teveti har ved å være part. Denne formen for innflytelse er blant annet sentral ved bruk av taktikker i en forhandlingsauksjon.⁷

2.8 *Etikk*

Etiske spørsmål i forhandlinger kommer opp i tre ulike relasjoner. Forholdet til dem vi forhandler med, forholdet til de som ikke er representert i forhandlingene, og forholdet mellom

⁷ Se mer om dette i pkt. 3.2.1.

forhandler og den hen forhandler på vegne av.⁸ For Teveti virker ikke det siste forholdet å være problematisk i denne saken.

Teveti bør strebe etter å forhandle etisk. Det er her vi for en sammenblanding mellom de to nevnte forholdene, forholdet mellom partene og forholdet til de som ikke er representert i saken. Ved å forhandle etisk oppnår man ikke bare et bedre forhandlingsmiljø i den enkelte sak, eller den enkelte relasjon. Å forhandle etisk er med på å bygge en forhandlingskultur ut over denne aktuelle forhandlingen. Dette vil motvirke fenomenet *forhandlingens tragedie*⁹. For at samfunnet skal nyte best mulig av verdiskapning ved forhandlinger i fremtiden bør derfor alle som har interesse av dette forhandle etisk.

Det finnes flere etiske sjekklister man kan følge for å vurdere sin egen forhandlingsstrategi og metode. Det viktigste vil likevel være å følge lover og regler, unngå bruk av vanskelige virkemidler, og fokuser på å samarbeid for å skape verdi i forhandlingene. Jeg vil derfor råde Teveti til å opptre etisk og samarbeidsorientert i forhandlingene med Mefisto.

3 Konkret strategi

3.1 Forberedelse

3.1.1 Forhandlingsauksjon

Siden vi i dette tilfelle kan ende opp i en forhandlingsauksjon (om vi ikke allerede er det) vil jeg knytte noen punkter om direkte til dette tema. Guhan Subramanian definerer forhandlingsauksjon som en forhandlingssituasjon hvor «competitive pressure is coming from both across-the-table competition and same-side-of-the-table competition».¹² Under den forutsetning at Mefisto har andre tilbydere/forhandlingsparter, kan vi derfor ende opp i en forhandlingsauksjon. I motsetning til en vanlig auksjon er det i forhandlingsauksjoner ikke bare en konkurranse med andre tilbydere, man må også forholde seg til forhandlingsparten.

Det finnes noen egnede taktikker for å håndtere forhandlingsauksjoner. Hvorvidt Teveti bør benytte seg av dem gir ikke faktum nok opplysninger til å svare på. Å ta i bruk taktikkene innebærer en fare for at Mefisto velger noen andre. Hvorvidt det er verdt å ta sjansen på beror derfor på Tevetis risikovilje, og informasjon om Mefistos alternative muligheter. Denne delen er derfor ment som en forberedelse, og en mulig løsning på problemet.

⁸ Blandhol (2020), s. 69.

⁹ Blandhol (2020), s. 220–221 med videre henvisninger. ¹²

Subramanian (2020), s. 123.

En måte å takle en forhandlingsauksjon på er å ta kontroll over forhandlingenes oppsett. I en forhandlingsauksjon er det ofte en part som bestemmer prosessen og informasjonsflyten. Ved

å ta tak i prosessen og fremdriften av forhandlingene kan Mefisto innflytelse svekkes. En taktikk kan være å gjøre et såkalt «setup move»¹⁰.

En type «setup move» er å avtale en løsning hvor det høyeste budet vinner etter én runde. Alle budene er hemmelige og det beste tilbudet «vinner». Dette passer godt i det tilfellet Teveti vet at Mefisto er interessert i hva Teveti kan bidra med. Ved å foreslå denne måten å løse det på må Mefisto ta et valg, enten gjøre det på denne måten, eller velge en annen metode uten Teveti. Om Mefisto går med på dette kan det i stor grad forhindre en budrunde som aldri tar slutt. Det er imidlertid en svært risikofylt øvelse, særlig i dette tilfellet hvor Teveti ikke har informasjon om noen av de potensielle konkurrentene. Jeg vil derfor ikke anbefale denne taktikken før eventuelle konkurrenter er kartlagt bedre.

En annen taktikk er å avskjære konkurrentene («shut-down move»¹⁴). Hovedpoenget her vil være å avskjære konkurrerende parter fra å komme med tilbud til Mefisto. På denne måten kan Teveti gå direkte til sluttforhandlinger med Mefisto, uten forstyrrelser fra andre medieselskap. En måte å gjøre dette på vil være å komme med et så godt tilbud at Mefisto ikke tørr å si nei. Underteksten her er at Teveti vil avslutte forhandlingene om Mefisto ikke går med på det foreslåtte. Dette kan gjøres innledningsvis eller underveis i forhandlingene.

Timing er viktig. Det er også viktig at forslaget er troverdig, det er redselen for å miste en god avtalepart som vil avgjøre om Mefisto godtar tilbudet. For å gjøre dette må Teveti fremsette et solid tilbud, og/eller ha kontroll på de konkurrerende parter tilbud, slik at de ikke spiller seg selv ut av forhandlingene.

Jeg vil ikke anbefale Teveti å benytte seg av disse taktikkene før de har mer informasjon om konkurrentene og Mefistos interesser.

3.1.2 Utvikle egen BATNA

Den viktigste forutsetning for en vellykket forhandling er å utvikle egen BATNA. Usikkerheten rundt andre alternativer til Mefisto og «Ljåers» leder til en svak BATNA for Teveti.

¹⁰ Subramanian (2020), s. 133.

¹⁴ Subramanian (2020), s. 157.

Første steg i forberedelsene er å skaffe mulige alternative produksjoner, og skaffe et prisoverslag. Ved å forhøre seg med andre produksjonsselskaper blir Mefisto utsatt for en konkurranse fra produksjonssiden. Noe som vil svekke deres innflytelse.

En annen måte å regulere Mefistos innflytelse på er å kontakte andre medieselskaper, som er potensielle konkurrenter, og forhøre seg om deres tanker om «Ljåers». På denne måten kan man komme nærmere realiteten i eventuell konkurranse fra andre parter.

Det samme kan også oppnås med samtaler, eller under forhandlingene med Mefisto. Ved å stille spørsmål og lytte aktivt kan man komme nærmere realiteten om mulige konkurrenter. Det kan være smart å tenke gjennom om man ønsker å stille direkte eller mer åpne spørsmål. Ved direkte spørsmål vil det for de fleste være vanskelig å ljugе, mens åpne spørsmål øker risikoen for unnnvikende svar. Det er derfor viktig å lytte nøye til hva som faktisk blir sagt, og hvilke spørsmål som faktisk blir besvart. En kombinasjon av åpne og direkte spørsmål vil være gunstig. Det viktigste er at Teveti behandler et spørsmål om gangen.

3.1.3 Verdiskapende løsninger

Som tidligere nevnt er det krevende å skape verdi i forhandlinger. Det er derfor Blandhol omtaler den verdiskapende prosessen som *en gyllen omvei*. At partene har funnet frem til flere forhandlingssaker gir imidlertid et godt grunnlag for verdiskapning. Sakene vil ha forskjellig betydning og prioritet for partene. Jeg vil derfor anbefale å lage en score på de aktuelle sakene for å få en oversikt over egne prioriteringer. Jeg anbefaler å gjøre det samme for Mefistos side, med bakgrunn i analysen av deres interesser. Her må man imidlertid være åpen for å foreta løpende endringer etter hvert som man får større kjennskap til deres interesser.

På bakgrunn av prioriteringene og scorene av de ulike forhandlingssakene, og de antatte prioriteringene til Mefisto, er det grunnlag for å oppstille pakkeløsninger hvor det gis og tas fra begge parter side. Å gi Mefisto et valg mellom alternative pakkeløsninger kan gi verdifull informasjon om deres underliggende interesser. Disse kan videre utforskes ved videre spørsmålstilling og aktiv lytting.

Pakkeløsninger er verdiskapende i det de gir partene en større andel på de punktene som er viktige for dem. På denne måten bytter man saker, og begge oppnår en større verdi av forhandlingene. Motpolen til dette er kompromiss på hver enkelt sak, da er sjansen for at partene ender opp mellomfornøyde eller misfornøyde ofte større.

Et enkelt grep for å minske kostnadene ved produksjonen kan være å se på hvor de ulike scenene skal spilles inn. Handlingen fra New York kan f.eks. spilles inn på Barcode, slik det ble gjort i Exit sesong 2. Dette kan også gjøre serien mer ettertraktet blant det norske markedet. De fleste liker tanken på å kunne kjenne seg igjen.

Retningslinjene for sponsing av produksjonen og punktet om oppstart og avtaleperiode bør være områder hvor partene fort kan komme til enighet. Partene kan *forene interesser*¹¹. Sponsingen åpner for en mulig enighet rundt hvilke merkevarer som bør være med. Begge parter kan være tjent med å benytte merkevarer som allerede reklamerer hos Teveti. Dette vil kunne skape gode økonomiske vilkår, samtidig som produktplasseringen ikke vil overkjøre de eksisterende reklameleverandørene.

Oppdeling av saker kan være effektivt. Eksklusiviteten for visning av serien er noe som kan deles opp. For Teveti virker det avgjørende å være det norske TV og strømmemarkedet. Hvorvidt serien blir sendt i andre deler av verden vil derfor ikke påvirke deres seertall. Om serien blir solgt til utlandet vil dette også kunne påvirke de norske seertallene positivt. En verdiskapende måte å løse dette på vil derfor være å dele saken i norsk eksklusivitet, og utenlandsk videresalg. Dette samsvarer også med den innleide tekstforfatteren og regissørens ønsker om internasjonal anerkjennelse.

Partene vil naturligvis også ha forskjellige preferanser på flere punkter. Mefisto ønsker kanskje at alt skal skje så fort som mulig, mens Teveti nødvendigvis ikke har samme hastverk. Dette er forskjeller som kan løse andre konflikter og stillstander i forhandlingene, ved gjensidige innrømmelser fra partene.

3.1.4 Håndtering av hindringer

Det foreligger flere mulige hindringer som kan påvirke forhandlingene, jf. pkt. 2.6. En spesiell hindring som det finnes en god løsning på kan være den psykologiske hindringen. Jeg sikter her til den hindringen det kan være at Mefisto har overdreven tro på eget prosjekt.

En mulig løsning på problemet kan være en betinget avtale. Eksempelvis at Teveti påtar seg noen grunnleggende kostnader, mens det som overskyter en bestemt terskel av suksess tilfaller Mefisto. På denne måten kan partene komme til enighet selv med ulike risikopreferanser og tro på prosjektet.

¹¹ 15 Blandhol (2020), s. 120.

De strukturelle hindringene i form av mulige konkurrenter står sentralt ved denne forhandlingen. En mulighet er de ulike taktikkene nevnt i pkt. 3.1.1. En annen løsning er å bygge subjektiv verdi, dette kommer jeg tilbake til under pkt. 3.2.1.

I analysen nevnte jeg vanskelige virkemidler som en mulig strategisk hindring. Jeg vil derfor anbefale Teveti å gjøre seg kjent med hvordan man kan håndtere vanskelige virkemidler. En god strategi å benytte seg av er sekstrinsmodellen.¹²

3.2 Gjennomføring

3.2.1 Subjektiv verdi

Min anbefaling er å rette hovedfokuset ved gjennomføringen til å bygge en god relasjon å skape subjektiv verdi i forhandlingene. Dette bidrar til å øke Tevetis innflytelse.

Relasjonsbygging i forhandlingene starter allerede før forhandlingene er i gang. Kom i kontakt med motparten og begynne å bygge en relasjon, f.eks. ved snakk om felles interesser. Målet med denne relasjonsbyggingen er skape subjektiv verdi i forhandlingene. Det er denne subjektive verdien som kan være tilstrekkelig for å lande et godt resultat med Mefisto på bekostning av andre konkurrenter.

Opparbeidelse av subjektiv verdi kan deles i fire punkter; rettferdighet, tillit, passende relasjon og annerkjennelse av den andres verdi og status.¹³ Første steg er å være rettferdig. De fleste mennesker har en form for rettferdighetssans, og misliker urettferdighet, særlig på bekostning av egne interesser. Å være rettferdig er derfor helt grunnleggende for å skape subjektiv verdi. Ved å gi gjensidige innrømmelser viser man at man strekker seg for å være rettferdig.

Det neste steget er å skape, og ta vare på tillit. Tillit kan defineres som «et individs tro på og vilje til å handle i forhold til en annens ord og handlinger».¹⁴ Det viktigste i dette tilfellet er at Teveti og Mefisto har tillit til hverandre. Dette skapes blant annet gjennom relasjonsbygging, men også andre faktorer er sentralt, som f.eks. utstråling av varme. Det er lettere å ha tillit til personer som utstråler varme og trygghet.¹⁹ Jeg vil derfor anbefale at Teveti bruker noen som utstråler varme, og er dyktig innenfor fagfeltet. Det er ingen ting i veien for å innhente representanter utenfra.

¹² Blandhol (2020), s. 187.

¹³ Blandhol (2020), s. 156.

¹⁴ Blandhol (2020), s. 159 med videre henvisninger. ¹⁹

Blandhol (2020), s.161 med videre henvisninger.

Et annet viktig punkt for å bygge tillit er å vise til motparten at du stoler på dem ved å åpne opp for risiko. Dette kan være en sjanse å ta, men jeg mener det er verdt det for Teveti i dette tilfellet.

Ikke enhver relasjon er med på å skape subjektiv verdi. Relasjonen må være passende. En relasjonsanalyse «kategoriserer forhandlingssituasjoner ut fra viktigheten av henholdsvis

substans og relasjon».¹⁵ I utgangspunktet er det naturlig å anse dette som en forhandling hvor substansen i stor grad er det viktige. Det er tale om en potensiell avtale mellom to næringsdrivende, hvor partene ikke har noen relasjon fra tidligere.

I dette tilfellet mener jeg Teveti har en høy interesse av det relasjonelle. Med tanke på den potensielle konkurransen fra andre selskaper kan det relasjonelle båndet mellom partene være avgjørende. Det er også naturlig å ta hensyn til det relasjonelle med tanke på fremtidig produksjon. Avtaleforholdet kan bli langvarig, og god relasjon, som er med å skape subjektiv verdi, vil derfor være gunstig for begge parter. For Teveti må det derfor kunne sies å ha balansert interesse både i det substansielle og det relasjonelle. Mefisto har nok på sin side en høyere interesse i det substansielle i forhandlingene, det blir derfor viktig for Teveti med en god strategi for å skape gode relasjoner gjennom samarbeid for å øke Mefistos opplevde subjektive verdi av forhandlingene. Subjektiv verdi bidrar til bedre objektive resultater. En god illustrasjon på dette finner vi i *forhandlingens gode sirkel*²¹.

Teveti må også anerkjenne Mefistos synspunkter og posisjoner. Dette vil føre partene tettere sammen og øke sjansene for vellykket resultat og opplevd subjektiv verdi. Her vil kommunikasjonen være sentral. Kommuniser overfor Mefisto at deres ser deres behov, og verdsetter deres tanker og innspill.¹⁶ En god ide kan også være å invitere Mefisto til å foreslå løsningsforslag. Tevetis bør utstråle at vi ønsker å gjøre en avtale med dere, men selvfølgelig ikke for enhver pris. Opplever begge parter høy subjektiv verdi ved forhandlingene, er det også lettere å være bestemt og fast på sine krav.

3.2.2 Praktisk gjennomføring

Det første jeg Teveti bør gjøre er å undersøke beslutningsmyndigheten. Dette kan gjøres rett før forhandlingene, men optimalt tidligere. Kreves det en ratifisering av andre en forhandlingsdelegasjon bør det foreligge enighet om frister for ratifisering osv.

¹⁵ Blandhol (2020), s. 166. ²¹

Blandhol (2020), s. 155.

¹⁶ Dette er med på å dekke *grunnleggende menneskelige behov* hos motparten, Blandhol (2020), s. 124.

Før selve forhandlingene begynner vil jeg også anbefale Teveti å ta kontroll over prosessen. På denne måten øker Teveti egen innflytelse. Helt sentralt ved forhandlingenes prosess er at dere klargjør at ingen ting er avtalt før alt er avtalt. Alt henger sammen med alt. Å binde seg fra sak til sak er en av de største bremsene for verdiskapning i forhandlingene.

Sentralt er også det å behandle enigheter og felles interesser først. Dette vil skape et godt utgangspunkt for videre forhandlingene om saker som byr på større utfordringer. Et godt utgangspunkt kan være å starte med oppstart og avtaletid, eller produktplassering og reklame.

Vær likevel obs på hvordan Mefisto reagerer på prosessforslagene. Inviter dem til å komme med gode forslag, skap så god relasjon som mulig.

Sentralt ved gjennomføringen vil være å undersøke Mefistos interesser. For øyeblikket sitter vi på noe kunnskap, men jeg tror det er mye å hente under forhandlingene ved gode spørsmål og aktiv lytting. Ha hele tiden i tankene; hva er den underliggende interessen for dette standpunktet? Større innsikt i Mefistos interesser, og større åpenhet om egne interesser (bruk av gjensidighetsprinsippet), bidrar til verdiskapende løsninger.

Det er vanskelig skape verdi alle situasjoner. Det vil gjerne oppstå noen fordelingssaker. Sørg for at fordelingssakene blir tatt helt til slutt i prosessen. Da unngår vi at disse ødelegger for verdiskapningen. Det er også enklere å akseptere fordelingen om dere tidligere har skapt verdi sammen. Ved fordelingen er det viktigste å begrunne fremsatte posisjoner med objektive kriterier. Forskning kan tyde på at det avgjørende er at du kommer med kriterier, optimalt objektive, men det kan også ha god effekt å komme med mindre objektive kriterier. Det viktigste er å begrunne posisjonene.¹⁷

For ytterligere verdiskapning kan Teveti foreslå at partene utforsker videre verdiskapende muligheter, men med en oppnådd avtale å falle tilbake på. En såkalt OEA²⁴.

¹⁷ *The Power of the Word "Because" to Get People to Do Stuff.* ²⁴
Blandhol (2020), s. 146.

Litteraturliste

Blandhol, Sverre. *Smarte forhandlinger*, 1. utg., Oslo: Universitetsforlaget, 2020.

Subramanian, Guhan. *Dealmaking*, 2. utg., New York: W. W. Norton & Company, 2020.

Artikler:

The Power of the Word "Because" to Get People to Do Stuff, Langer, E., Blank, A., & Chanowitz, B. (1978). The mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of "Placebic" Information in Interpersonal Interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(6), 635-642.

Hentet 09.11.2022 fra: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/brain-wise/201310/thepower-the-word-because-get-people-do-stuff>