

Norges Handelshøyskole

Bergen, våren 2006

Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Professor Jørn Rognes



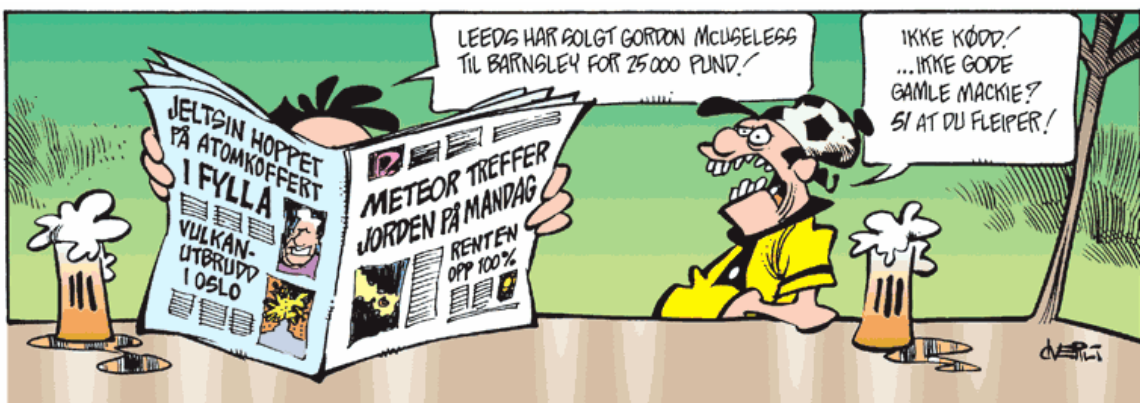
”Overgangsforhandlinger innen norsk toppfotball”

Av: Børge Angelfoss

«Denne utredningen er gjennomført som ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.»

Sammendrag

I denne utredningen ønsker jeg å ta et nærmere blikk på forhandlinger innen norsk toppfotball. Jeg vil se på overgangsforhandlingene som blir gjennomført mellom klubbene ved å anvende teorien om integrasjonsforhandlinger. Hovedfokus vil være på de forberedelsene som må ligge til grunn før man går inn i forhandlinger. Ved å knytte etablert teori opp mot utfordringer forhandlerne står ovenfor, ønsker jeg å komme fram til en mulig prosess som på en formålstjenlig måte, kan være en alternativ metode å forberede seg til denne type forhandlinger på. Underveis vil jeg trekke inn eksempler fra media, samt fra samtaler med forhandlere i eliteserien for å knytte min problemstilling opp mot den virkelige situasjonen.



Opphavsretten tilhører Strand&Øverli

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
1) Forord.....	5
2) Problemstilling	6
3) Bakgrunn for problemstilling.....	6
4) Avgrensninger.....	7
5) Innhenting av data.....	8
5.1) Dybdeintervju	8
5.2) Dybdeintervju med Per Ove Ludvigsen.....	10
5.3) Dybdeintervju med Egil Østenstad	11
5.4) Faste spørsmål til forhandlere i flere av klubbene.....	11
5.5) Regnskapsdata.....	11
5.6) Telefon og mailkontakt med professor Arvid Hervik.....	11
6) Historikk	12
7) Forhandlingssituasjonen	13
7.1) Case.....	13
7.2) Vanlige utfordringer i forbindelse med forhandlinger.....	14
7.3) Spesielle utfordringer i fotballindustrien	15
8) Presentasjon av teori	18
8.1) Hva er forhandlinger:.....	18
8.2) Typer forhandlinger	19
8.2.1) Fordelingsforhandlinger.....	19
8.2.2) Integrasjonsforhandlinger	20
8.2.3) Fordelingsforhandlinger vs. Integrasjonsforhandlinger.....	21
9) Forberedelser til forhandlinger.	22
9.1) Team	22
9.2) Produkt.....	24
9.3) Profesjonalitet	24
9.4) Strategi	25
9.5) VRIO-analyse	25
9.6) De 7 kritiske oppgavene.....	27
9.6.1) 1. Interesseanalyse	27
9.6.2) 2. Løsningsmuligheter.....	28
9.6.3) 3. Pakker/skisser	29
9.6.4) 4. Alternativ til en forhandlet løsning (BATNA).....	29
9.6.5) 5. Objektive kriterier.....	30
9.6.6) 6. Fordelingsanalyse	30
9.6.7) 7. Prosesstyring	30
10) Anvendelse av teori.....	31
10.1) Team	31
10.2) Produktet.....	32
10.3) Profesjonalitet	33
10.4) VRIO-analyse	33

10.5) Hva kan klubbene oppnå ved en ”vinn-vinn” situasjon.....	34
10.6) Forberedelse til integrasjonsforhandling.....	35
10.6.1) 1. Interesseanalyse	35
10.5.2) 2. Løsningsmuligheter.....	37
10.5.3) 3. Bygge pakker	39
10.5.4) 4. Alternativ til en forhandlet løsning (BATNA).....	40
10.5.5) 5. Objektive kriterier	41
10.5.6) 6. Fordelingsanalyse	42
10.5.7) 7. Prosesstyring	42
11) Konklusjon.....	43
12) Forslag til videre forskning.....	44
13) Litteraturliste.....	45

1) Forord

Dette har vært en lang prosess for min del. Det hele startet høsten 2005 da jeg bestemte meg for hva jeg ønsket å skrive om. At jeg falt ned på dette temaet kom av 2 grunner. For det første, har jeg alltid vært svært lidenskapelig opptatt av fotball. Som økonomistudent har jeg ofte undret på hvordan organisasjoner som er så ofte i medias søkelys, år etter år klarer å gjøre så mange tilsynelatende rare administrative feil. Den andre faktoren var at jeg høsten 2005 valgte å følge faget forhandlinger ved NHH. Dette var et av de mest spennende fagene jeg har tatt, og da jeg så mulighetene for å knytte dette opp mot fotball, ble valget av utredningstema meget lett.

Arbeidet med utredningen har gitt meg mange utfordringer og jeg har fått ett nytt syn på hvordan fotballhverdagen forløper. Det skulle fort vise seg at problemstillingen jeg valgte ikke hadde vært grunnlag for mye studier på forhånd. For å få tak i den informasjonen jeg trengte, har jeg måttet gå gjennom flere forskjellige kanaler. Sportslig leder i hhv. Brann og Viking, Per Ove Ludvigsen og Egil Østenstad tok seg begge tid til meg midt i en hektisk periode for dem begge. Det satt jeg meget stor pris på. Også veilederen min, Jørn Rognes og professor Arild Hervik, fra Møre Forskning, hjalp meg med gode ideer og nyttig veiledning. Til slutt vil jeg takke min søster, Tonje Angelfoss, som har fungert som en djevelens advokat under hele prosessen i min.

I utgangspunktet hadde jeg et ønske om å komme i kontakt med alle hovedforhandlerne i tippeligaen, men siden jeg kontaktet disse i en av deres travleste perioder, var det noen som ikke var tilgjengelige. Likevel er jeg av den oppfatning at jeg fikk nok informasjon til utredningen.

I oppgaven min har jeg lagt mye vekt på at partene må prøve å opprette et godt forhandlingsmiljø og hele tiden tenke på motpartens ønsker. Jeg tror ikke man kan gå gjennom en forhandling uten at man "trækker på noens tær", men jeg er av den oppfatning, at jo mer man forbereder seg, jo færre "tær" trækker man på. Dette vil være til det beste både for forhandlingsprosessen og det endelige resultatet.

2) Problemstilling

”Forberedelser til overgangsforhandlinger i norsk fotballindustri – en analytisk tilnærming til prosessen”

3) Bakgrunn for problemstilling

I disse dager er det vel liten tvil om at fotball er blitt en industri. De ulike klubbene drives i stor grad på lik linje med bedrifter for øvrig i næringslivet. Ordet profitt blir oftere og oftere nevnt i forbindelse med toppfotballen.

””Råvareforedlingen”- utviklingen av billig talent – vil gi både 10, 15 og 25 ganger investert kapital i løpet av noen få år.”

Dette uttalte Ingebrigt Steen Jensen i Stabæk ASA til Aftenposten.19.08.99. Selv om det ikke har slått helt til, er det et eksempel på pengenes inntog i fotballen.

Spillerne er naturlig nok sentrale i forhold til dette, og spillersalg og -kjøp utgjør en stor post på klubbenes budsjettbalanse. I 2005 utgjorde for eksempel andel av overganger av total omsetning 27 % i Stabæk, 22 % i Ham-Kam og 2 % i RBK. (tall fra klubbenes årsregnskap). Grunnen til at RBK har en så lav andel, er at de har en omsetning som er mye større enn alle andre klubber i tippeligaen, samt at det var et stille overgangsår for klubben.

For media er kanskje fotballforhandlinger en av de mer spennende forhandlingstypene de kan dekke. I det overgangsvinduet, (den perioden en spiller går fra en klubb til en annen,) åpner, står det sider opp og sider ned i de fleste norske aviser om aktivitetene på overgangsmarkedet. Rykter florerer, agenter snakker høyt og klubber benekter og bekrefter om en annen.

For oss som ser det hele fra utsiden, ofte gjennom media, virker det gjerne som om forhandlingene blir gjennomført ad hoc.

”Da Brann spurte om en pris på 25-åringen fikk de en sum de ikke var interessert i å betale”
(<http://www.dagbladet.no/sport/2006/08/01/472741.html>)

”Rosenborg skal være villige til å betale 10 millioner kroner for den slovakiske midtbanespilleren Marek Sapara, skriver Romerikes Blad”

(<http://www.vg.no/pub/vgart.hbs?artid=124853>)

Vil det si at pris ene og alene er avgjørende for kjøp og salg av fotballspillere?

Uten den hensikt å virke for upresis, antar jeg at det ligger mer bak disse forhandlingene enn som så. Tendensen at media fokuserer på prisproblematikken kan være av ulike grunner. Kanskje gjør de dette fordi penger og store overgangssummer ”selger”, samtidig som dette er konkret og lett oppfattelig for folk flest? Dette er nok deler av sannheten, men etter mitt skjønn er årsaken trolig at media naturlig nok ikke har inngående kjennskap til klubbenes interne forhandlingsprosesser, og at pris dermed blir det mest nærliggende å trekke frem, siden dette er enklest å få greie på.

Dette sagt, så er det viktig å understreke at pris selvfølgelig er av avgjørende betydning når en spiller skal hentes inn til eller selges fra en klubb. Men hvordan verdsetter man så en spiller? Fotballspillere er mennesker, og mennesker er forskjellige, med ulike kvalifikasjoner, selv om tilhører samme ”produktkategori” (fotballspiller), og til tross for at de spiller på samme sted på banen. Videre kan man undres hvilke andre aspekter det tas høyde for i forberedelsene til forhandling om overgang? Finnes det bevisste tanker rundt dette? Og er det i det hele tatt mulig å ha en konsis strategi med hensyn til dette når produktet det forhandles om er så komplekst som mennesker tross alt er? Dette er altså noe av det jeg ønsker å se nærmere på. Jeg vil binde sammen teori og praksis og finne ut hvordan man kan gjennomføre forberedelser til forhandlinger på toppnivå i Norge.

4) Avgrensninger

For at oppgaven ikke skal favne for vidt, ønsker jeg å gjøre følgende avgrensninger:

- Forhandling mellom klubb og spiller. Jeg ser på dette mer som en lønnsforhandling. Selv om det er under spesielle omstendigheter, har dette temaet allerede blitt grundig studert (bekreftet via samtaler med Arild Hervik, ref kap. 5.3). Men det at overgangsforhandlinger har et menneskelig aspekt, vil jeg implementere oppgaven min.

- Forhandling med utenlandske klubber. Det å forhandle med en utenlands klubb vil føre med seg et helt sett av andre utfordringer. Lover endres, og man får inn elementer som kulturforskjeller og språkbarrierer. Jeg vil trekke inn kjente forhandlingsresultat i min oppgave, men det vil da bare være som eksempler i den gitte sammenhengen.
- Jeg vil konsentrere meg om herrefotball. Kvinnefotball vil kanskje etter hvert stå ovenfor de samme utfordringene som jeg skal studere, men pr. i dag er ikke kvinnefotball på samme økonomiske nivå.
- Jeg vil kun se på profesjonelle lag. Det norske ligasystemet går over 8. divisjoner (www.fotball.no), men kun de 2 øverste har profesjonelle spillere (ref. kap. 6.). Det er på toppnivå at overgangene blir en betydelig post i regnskapet samt at medias interesse for denne type forhandlinger konsentrerer seg for det meste om de 2 øverste divisjonene. Man må opp på dette nivået for at pengesummene det forhandles om begynner å bli større og interessen rundt forhandlingene er merkbar.
- Det er svært sjelden at agenter deltar i forhandlingene mellom klubbene (Ref. intervju, Egil Østenstad). Derfor velger jeg å se vekk også fra denne faktoren i forberedelsene til forhandlingene.

Senere vil jeg også presentere et case for lettere å belyse ulike sider av problemstillingen

5) Innhenting av data

5.1) Dybdeintervju

For å skaffe meg innsikt i hvordan forhandlerne i norske toppklubber jobber, og hvordan de tenker rundt forhandlingssituasjonen har jeg valgt å bruke dybdeintervju. Et dybdeintervju er en kvalitativ metode, som gjennomføres som intervju med enkeltpersoner, og er mindre standardisert enn et spørreskjemabasert intervju. Respondenten er en person med god kunnskap om temaet. Ved å la intervjuet være mer som en samtale slik at respondenten snakker relativt fritt om temaet, vil man unngå å få problemer med ledene spørsmål.

(<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2565/1/Dybdeintervju---enkelt-intervju/Dybdeintervju---enkelt-intervju.html>)

Med dette som utgangspunkt formulerte jeg en del spørsmål som utgangspunkt / basis for samtalen. Spørsmålene er generelt formulert med den hensikt å sette i gang en selvstendig tankeprosess hos respondentene uten påvirkning fra innholdet i spørsmålene. Dette i tråd med metodens hensikt å sørge for det hele bærer preg av en samtale mer enn et intervju.

En ulempe med dybdeintervju kan være faren for at samtalen sporer av og beveger seg ut over den kjerne som intervjueren søker informasjon om. Samtalen kan også fastne. For å unngå dette har jeg følgelig også notert ned noen avhjelpende stikkord.

1. Hvor lenge har du vært leder for spillerkjøp og salg?

Dette for å kartlegge intervjuobjektets erfaring med forhandlingssituasjonen. Lengre erfaring bør medføre klare og tydelige tanker rundt prosessen, samt god kjennskap til forhandlingsstrategien i organisasjonen som helhet.

”Erfaring er nyttig, spesielt i sammenheng med kompetanseutvikling.” (Rognes, J., ”forhandlinger”, s.185)

2. Hvordan forbereder du deg til forhandlinger?

Spørsmålet blir først stilt uten ytterligere detaljering i tråd med selvstendighetstankegangen som nevnt innledningsvis. Målet er å få frem respondentens faktiske forberedelser, uten tanker om hva intervjueren eller andre måtte mene om hva en ”korrekt” forberedelse måtte være.

Avhjelpende stikkord:

- Strategi
- Tanker om forhandlingsteam
 - hva karakteriserer et godt team
 - teamdeltakere / rolleinnhavere
- Hvilke reglementer må du forholde deg til – bevisstgjøring av juridiske forhold

- Økonomidelen, hvordan verdsetter du en spiller
- Pleier du å ha klare alternativer til kjøpet/salget?

3. Dersom jeg ber deg definere begrepet ”forhandling”, hva vil du si da? Spørsmålet blir stilt for å få frem om respondenten ser på forhandling som et fag (noe mer / bredere enn bare som en del av jobben hans).

Stikkord:

- Finnes det rutinemessige forhandlingssituasjoner (mht forberedelser)? Hvilke?
- Hvilke er mest krevende (mht forberedelser)?

4. Foruten teamdeltakerne / rolleinnhaverne i teamet, finnes det andre aktører / krefter som kan innvirke på forberedelsene?

Stikkord:

- spillernes rolle
- agents rolle
- media rolle
- supporternes rolle
- sponsorenes rolle
-

5.2) Dybdeintervju med Per Ove Ludvigsen

Per Ove Ludvigsen er sportslig leder for SK Brann, en av Norges største tippeligaklubber. Brann ligger i skrivende stund øverst på tabellen i Tippeligaen etter en periode med relativt dårlige plasseringer de siste år. Ludvigsen skulle i så måte være en god informasjonskilde da

han, på vegne av Brann, må ha gjort en del gode investeringer forutfor klubbens nåværende suksess.

5.3) Dybdeintervju med Egil Østenstad

Egil Østenstad er sportslig leder for Viking F.K. Viking ligger for tiden langt nede på tabellen. Ved å stille samme spørsmål til Østenstad, kan jeg få et mer utfyllende bilde av klubbens forhandlingsstrategier og eventuelt forskjeller, enn om jeg bare hadde hatt samtaler med kun en av disse ytterpunktene.

5.4) Faste spørsmål til forhandlere i flere av klubbene.

Ved å stille samme spørsmål til flere personer som driver med forhandlinger i tippeligaen kan jeg få et lite innblikk i hvordan de tenker og jeg kan se etter fellestrekk mellom forhandlerne. / For å få litt utfyllende input også fra de andre klubbene i tippeligaen, samt informasjon som kan enten underbygge eller motstride det som kommer frem under dybdeintervjuene har jeg også via mail stilt samme spørsmål til forhandlerne her.

5.5) Regnskapsdata

Jeg har fått tilsendt årsregnskapet fra noen utvalgte tippeligaklubber. Valget falt på noen store og noen små klubber for å få et ”gjennomsnitt” av omsetningen i tippeligaen. Ser man på overgangssummer i forhold til total omsetning, finner man straks ut at denne posten utgjør en ikke ubetydelig del av økonomistyringen. (Ref. kap. 3)

5.6) Telefon og mailkontakt med professor Arvid Hervik.

Endelig tok jeg kontakt med Arvid Hervik som er professor ved høyskolen i Molde. Han har i lengre tid jobbet med et Møre Forskningsprosjekt om fotballøkonomi, et fagområdet som han også underviser i. I samtaler med Hervik, fikk jeg interessante faglige innspill som var til god hjelp underveis i tankeprosessen. I tillegg fikk jeg også anbefalt relevant litteratur.

6) Historikk

Norsk fotball har i de senere årene hatt en rivende utvikling. Frem til 80-tallet var ikke Norge å regne med innenfor internasjonal fotball. Ingen norske klubber hevdet seg utenfor landet og landslaget hadde kun bronse OL i 1936 å vise til. Men på 90-tallet skulle det virke som om alt skulle snu. Egil "Drillo" Olsen ledet landslaget med stø hånd. En liten periode var Norge nr. 2 på FIFAs verdensranking over de beste nasjonene. Norge var for alvor satt på fotballkartet. Men det var ikke bare landslaget som opplevde storhetstider. Også klubb fotballen i Norge skjøt fart på 90-tallet og med landslagets prestasjoner i ryggen, så det hele ut som om de skulle gå inn i himmelen.

(http://no.wikipedia.org/wiki/Norges_herrelandslag_i_fotball#Se_ogs.C3.A5)

Med Rosenborg i førersetet markerte norske klubber seg i Europa. RBK var i en årrekke fast inventar i Champions League og Brann nådde kvartfinalen i cupvinnercupen i 96/97 sesongen (<http://www.brann.no/index.php?mapping=71>). I tillegg til dette var klubbene begynt å gå mer og mer vekk fra dugnadsånden og ble seende mer og mer ut som profesjonelle og profittsøkende bedrifter.

I 1993 ble det tillat å ha profesjonelle spillere, dvs. at spillere kunne motta hovedandelen av lønnen sin fra klubbene. I dag er de fleste spillerne i tippeligaen profesjonelle. I 1995 ble Tippeligaen utvidet med 2 lag. Samme året falt også Bosmann dommen. Denne dommen førte til at spillere sto fritt til å velge ny klubb etter at deres gamle kontrakt utløp, i motsetning til før dommen, da gamleklubben hadde rett på kompensasjon fra den nye klubben, selv om spilleren ikke lenger hadde kontrakt med dem. Dette førte til at klubber signerte spillere på langtidskontrakter mot høyere lønn. (Thomas Fjelde, "Verdivurdering av tippeligaklubber"). Norske fotballspillere ble en etterspurt vare og økonomien begynte å bli mer og mer fremtredene i fotballen. Fra en total omsetning på 167 millioner i 1993 til en omsetning på 577 millioner i 2000. Optimismen i tippeligaen rådet, og flere klubber så meget lyst på fremtiden (Thomas Fjelde, "verdivurdering av tippeligaklubber").

"Vi fikk et bud på vår islandske midtbanespiller på 15 millioner kroner. Det lo vi bort og betegnet det nærmest som et skambud"

Dette sa Ingebrigt Steen Jensen i programmet Brennpunkt på NRK, 30.03.04. Stabæk kan brukes som et bilde på holdingen i denne perioden. De satt som mål å komme til kvartfinalen i Champions League innen 2005 og etablere seg som et topplag lenge før det. Ingen så noen grenser. Men problemet er at det ikke er noe problem å styre skuten i medvind. De fleste klubber hadde en økonomistyring som aldri hadde blitt akseptert noe annet sted. De som satt ved roret var ofte personer som ikke hadde noen forutsetninger for å kunne styre store organisasjoner. De satt med makten pga lang tilknytning til klubben. I 2001 kom smellen. Spillerlønninger var enorme og etterspørselen av norske spillere falt. Svært få klubber hadde forberedt seg på noen måte for nedgangstider. Dette førte til en opprivende periode i norsk fotball. Spillere gikk på billigsalg, noen gikk til og med gratis for å kutte lønnskostnader. Aktiva ble solgt unna for å unngå konkurs og styrer ble sparket. Ved å hente inn profesjonelle personer, ble kostnadsstyring ble satt i fokus og i dag kan det virke som om de fleste norske tippeligaklubber har fått en sunnere økonomisk styring. I 1999 sto kjøp av spillere for 10 % av kostnadene, mens salg stod for 16 % av inntektene. I 2000 var tallene henholdsvis 17 % og 26 %. (Ohr, F. og Solum, N., "Tippeligaen 2000: økonomiske tall"). Selv om dette er litt utdaterte tall, antar jeg at overgangssummene fortsatt har en stor andel av inntekter og kostnader (Ref. kap. 3). Så med det nye fokuset på økonomisk styring, er det å oppnå fornuftige forhandlingsresultater også viktig.

7) Forhandlingssituasjonen

Jeg har valgt å belyse problemstillingen gjennom et tenkt case. Ved å koble dette opp mot relevant teori vil jeg forsøke å illustrere hvordan forberedelsene i realiteten kan og bør foregå for å unngå eller overkomme ulike hindre og fallgruver underveis, med det mål til slutt å oppnå beste mulige resultat for begge parter.

7.1) Case

Klubb A er en storklubb i norsk sammenheng. De har vært i toppdivisjonen i mange år og har også erfaring fra internasjonale turneringer. Økonomien i klubben er solid og er en attraktiv klubb for sponsing. I de senere årene har også klubbens styre blitt mer profesjonelle. Klubben er kjent som en klubb som kjøper framfor å utvikle spillere fra begynnelsen selv.

Ved sesongslutt vil en av deres midtbanespillere legge opp etter en årrekke i klubben. De er på jakt etter en ny midtbanespiller og har sett seg ut en ung og lovende spiller på klubb B. Etter det klubb A har sett av spilleren, mener klubbens trener at han passer inn i deres spillestil. Klubb A har allerede en bred spillestall, men et par av spillerne klager over liten spilletid og har hintet frampå om at de kunne ønske seg en overgang for å få mer spilletid.

Klubb B er en liten klubb i den norske profesjonelle ligaen. For tiden sliter klubben økonomisk og har derfor vurdert å selge spillere for å få en rask stabilisering av økonomien. Den spilleren klubb A er interessert i, er en viktig spiller for klubb B. Han har spilt i klubben i alle sine år og er klubbens stolthet. Med ham i stallen er mulighetene for å hevde seg i serien høyere, noe som er positivt for klubbens økonomi.

Spilleren er 22 år og sitter med en relativt lang kontrakt med klubb B. Han har spilt på høyt nivå i flere år, hatt noen innhopp på U21-landslaget. Innsatsen hans er blitt lagt merke til i media verserer det rykter om at flere klubber er interessert.

Klubb As forhandlingsteam er erfarent, mens klubb B ansatt en tidligere spiller i stillingen som forhandlingsleder for kort tid siden og han har sterke følelser for klubben og den spilleren det gjelder. Serien nærmer seg halvspilt og overgangsvinduet nærmer seg.

Med caset på plass, vil jeg nå se på utfordringer som er knyttet til forberedelsene til overgangsforhandlinger. Dette er utfordringer jeg anser som gjeldene for de fleste forhandlingene som blir gjennomført i norsk fotball.

7.2) Vanlige utfordringer i forbindelse med forhandlinger

- Selvinnsikt

En utfordring når det kommer til forhandlinger, er å kjenne seg selv. Det kan virke banalt, men med det mener jeg at man må ha kjennskap til sine egne svakheter og styrker. Jørn Rognes, "Forhandlinger", skriver at ofte blir ens egne interesser for snevert definert. Om man går inn i forhandlinger uten å vite hvordan man skal gjennomføre den, hvordan man vil reagere på utspill fra motparten og kanskje viktigst av alt, kjenne til sine egne mål og reservasjonspunkter, kan man oppleve å bli overkjørt av en bedre forberedt motpart.

- Kjenne motparten

”Det er selvsagt mer sannsynlig å få til en avtale dersom en greier å tilfredstille interessene til den andre parten”

(Jørn Rognes, ”Forhandlinger”, s.28)

Noe som kanskje er vel så viktig som å kjenne seg selv, er å kjenne motparten. Med dette mener jeg at man må gjøre en innsats i forkant av forhandlingen på å kartlegge motpartens mål, ønsker, forhandlingsteknikk og deres ansvars nivå. Jo bedre man kjenner og forstår motparten, jo lettere kan man komme frem til et godt forhandlingsresultat for begge parter.

- Ha gått igjennom hvordan forhandlingene skal gjennomføres. (ref integrasjonsforhandlinger, Jørn Rognes, ”Forhandlinger”)

Som jeg nevnte foran, kan man unngå en del feller ved å tenke grundig gjennom hvordan forhandlingene kan forløpe. Så ved å kombinere de to forrige punktene, kan man kjøre prøveforhandlinger internt før man gjennomfører den egentlige forhandlingen

- Økonomidelen, hva er klubben villig til å betale/selge for?

Det siste punktet jeg tar med er den økonomiske delen. Om man ikke er forberedt godt på dette punktet kan man ende opp med å betale overpris eller motta mindre enn det man burde kunne forventet.

Punktene som jeg nå ha gjennomgått er punkter som bør gjennomgås før en hvilke som helst forhandling. Man er da bedre forberedt og sjansene for at partene sitter igjen med et godt resultat som begge er fornøyd med er større. Det kan også skape grobunn for videre forhandlinger

7.3) Spesielle utfordringer i fotballindustrien

Forhandlere innen fotballen må også gå gjennom punktene jeg nevnte ovenfor. I tillegg vil jeg vise til et par punkter til, som er mer særegne for overgangsforhandlinger.

- Media og andre eksterne påvirkninger

Denne typen forhandlinger blir fulgt av mange forskjellige parter. Spekteret strekker seg fra de som har en reell interesse for utfallet grunnet profesjonelle aspekter, for eksempel

sponsorer med sine økonomiske interesser, til ”hvermannen” som deg og meg, som har en genuin interesse basert på tilhørighet til byen og klubben, og som har et ”hjerte” i den. Et eksempel i denne gruppen kan være supportere. Disse har en formening om alt fra pris og kontraktslengde til om spilleren vil passe inn eller ikke, og synspunktene kommer til allmenn kjennskap ofte hver dag gjennom ulike mediekkanaler. Dette skaper et press på forhandlingsteamene.

- Begrenset forhandlingsperiode

I kap. 3 nevnte jeg overgangsvinduer. Et overgangsvindu er den perioden der en spiller kan bytte klubb. Forhandlinger kan pågå hele året, men om en overgang blir ferdigforhandlet for eksempel i april, kan ikke spilleren bytte klubb før vinduet åpner i juli. Og samtidig trenger trenerne tid på å se hvilke forsterkinger de trenger og hvilke spillere de kan klare seg foruten. Dette fører til at forhandlingsaktiviteten øker kraftig når forhandlingsvinduet åpner. Det kan virke som om mange av forhandlingene ferdigstilles i dagene og timene før vinduet stenger. F. eks ble Paul Scharner klar for Brann 31. august 2004, samme dag som overgangsvinduet stengte (<http://skbrann.org/klubben/spillerstallen/spiller?spillerID=160>). Dette kan tyde på at mange forhandlere bruker tidspress som en forhandlingsstrategi.

- FIFA/UEFA/NFF

Når man forhandler i fotballen, har man mange forbund som har laget lover og regler som må følges. Alt fra Bosman-dommen (ref. kap 6) til overgangsvinduer og spillerlisenser må taes med i beregningen når man innleder forhandlinger. F. eks har NFF egne reglementer som omhandler kjøp og salg av spillere (<http://www.fotball.no/t2.aspx?p=27358&cat=51832>), og om man mister overgangsvinduet til UEFA kan man ikke bruke spilleren i internasjonale turneringer.

- ”Menneskehandel”

Et element i denne typen forhandlinger, er at man forhandler om pris på et menneske. Det er selvsagt ikke så gale som det høres ut, men det er likevel en faktor man må legge inn i forberedelsene. Man kan ikke bare tenke på klubbens eget beste, men må også tenke på spilleren som forhandlingen omhandler.

- Verdisetting

Et annet aspektet er at man ikke kan si med klarhet hvordan produktet vil fungere. Uansett hvor godt en spiller fungerer i en annen klubb, er det ingen garanti for hvordan han vil prestere etter en overgang. Man baserer verdsettingen for det første på tidligere egenskaper, men også på egenskaper som har fungert i en annen klubb, med en annen strategi og spillestil. Denne faktoren som skaper stor usikkerhet med hensyn til det å verdsette en spiller.

- Utkommet av forhandlingene kan spille stor rolle for klubben i ettertid.

De fleste bedrifter gjennomfører forhandlinger med utfall som kan påvirke bedriftens videre form og prestasjon. I fotballen er overgangsforhandlinger et kroneksempel på dette. Et feilkjøp kan være dyrt økonomisk, men kan også skade de sportslige prestasjonene, som igjen kan føre til videre økonomiske tap. Med flere feilkjøp på rad, kan klubbens overordnede mål, det å underholde, bli ødelagt. Opplever en klubb publikumsflukt, vil man starte en negativ spiral, hvor man først mister billettinntekter, så forsvinner sponsorer. Denne utviklingen kan bli vanskelig å snu.

Det samme gjelder for selgende klubb. Skal de selge en spiller for kortsiktig økonomisk fortjeneste, mot kanskje å miste muligheten for bedre sportslig resultat? Et salg av en profilert spiller kan også skape harme blant klubbens tilhengere, f. eks da Azar Karadas ble solgt fra Brann til RBK i 2002 (<http://www.rbkweb.no/spiller/karadas>).

Med dette i baktankene, kan man lett oppleve et dårlig forhandlingsmiljø, hvor begge parter er redd for utfallet og man finner derfor ikke den løsningen som gjør "kaken" større.

- Mange uerfarne forhandlere og med sterk egenfølelse for klubben sin.

Om man tar et raskt overblikk over hvem som driver forhandlinger i norsk toppfotball, er det en stor andel tidligere fotballspillere som har ansvaret, som f. eks Per Ove Ludvigsen (Brann), Rune Bratseth (RBK), Egil Østenstad (Viking) og Jan Åge Fjørtoft (LSK). Det vil ikke nødvendigvis si at de er dårlige forhandlere, men de har gjerne et vinnerinstinkt i kroppen basert på sportslig tilhørighet til klubben mer enn en overordnet organisatorisk innsikt i situasjonen. Dette kan føre til lite produktive forhandlinger, som i stede for å gjøre kaken større, kan bli en kamp med en vinner og en taper.

En ting som også kan nevnes i denne forbindelsen, er at medias versjon av forhandlingen kan være ufullstendig. Om media mener at spilleren er minst verdt 5 millioner, kan det hende at selgende klubb nekter å gi slipp på spilleren sin for mindre enn den summen, selv om de internt hadde forventet mindre. Dette bare for å ikke miste ansikt i forhold til slik man blir fremstilt i media.

- Strukturen i en fotballklubb (organisasjon)

Før i tiden var fotballklubber for det meste basert på dugnadsånd. De som jobbet for klubben, var ofte der fordi de brant for klubben, men også fordi det eksiterte sterke bånd mellom dem. I senere tid har klubbene blitt mer profesjonelle og det er blitt mer fokus på riktig person i riktig stilling (ref Ohr og Gammelsæter, ”Hvor styres norsk toppfotball”)

I min samtale med Arild Hervik sier han at mange fotballspillere har i kontrakten sin at de skal tilbys en stilling i klubben etter at karrieren deres er over. Dette fører til at klubbene plikter seg til å ansette dem, noe som kan medføre at man ikke ender opp med rett person i rett stilling. I forhold til forhandlinger, byr dette på ekstra utfordringer. Både for klubben med den uerfarne forhandleren, men samtidig for klubber som skal forhandle med vedkommende.

I de siste årene har flere og flere investorer vist interesse for fotballen. Dette tilsier at det begynner å sirkulere betydelige summer innen for norsk fotball. Man kan nevne investorer som Stray Spetalen, Idar Vollvik og firmaet Hardball A/S. Flere påpeker at et for sterkt pengefokus kan skade gleden ved fotball. Frode Ohr og Hallgeir Gammelsæter har i artikkelen ”Hvor styres norsk toppfotball?” satt et søkelys på dette. Mens klubbene styrer etter foreningsmodellen; seier er målet, penger er midlet, styrer investorene etter investormodellen; penger er målet, seier er midlet.

8) Presentasjon av teori

8.1) Hva er forhandlinger:

Def; “Negotiation is the process whereby interested parties resolve disputes, agree upon courses of action, bargain for individual or collective advantage, and/or attempt to craft outcomes which serve their mutual interests.”(<http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation>).

Overfører man denne definisjonen til overgangsforhandlinger, blir det at klubb A ønsker et produkt, spilleren fra klubb B, mens klubb B ønsker en kompensasjon for produktet fra klubb A. Før denne prosessen skal settes i gang, må klubbene det omhandler starte forberedelser til forhandling på en slik måte at de oppnår individuelle og felles mål.

8.2) Typer forhandlinger

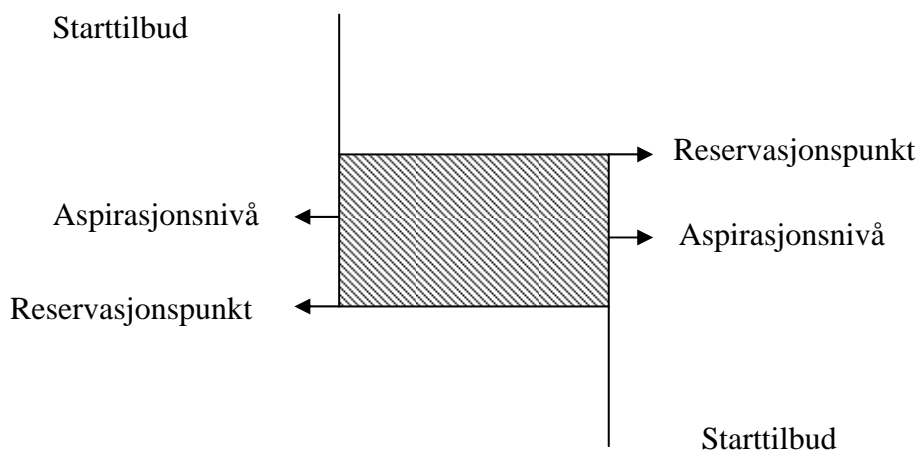
”Utgangspunktet for forhandlinger er imidlertid ikke konflikter og ulike interesser, men avhengighet og felles interesser.” (Jørn Rognes, ”Forhandlinger”, s. 21)

Som grunnlag for teorien jeg skal anvende i oppgaven, vil jeg hovedsakelig bruke ”Forhandlinger” av Jørn Rognes. Han deler opp i to hovedtyper forhandlinger, fordelingsforhandlinger og integrasjonsforhandlinger.

8.2.1) Fordelingsforhandlinger

Fordelingsforhandlinger kjennetegnes ved at det foreligger en konfliktdimensjon, for eksempel pris på en fotballspiller. Hovedinnholdet i en slik forhandling er at jo mer den ene parten får av godet, jo mindre blir det igjen til den andre.

Rognes illustrerer dette i følgende modell



Figur fra Jørn Rognes, ”Forhandlinger”, s.40

Forhandlingene innledes med de respektive starttilbud. Herfra går forhandlingene slag i slag, hvor begge parter forsvarer sine standpunkter. Etter hvert som dette ikke lenger fører lenger begynner de å gjøre innrømmelser, for på den måten å nærme seg hverandre. I en overgangsforhandling innebærer dette at dersom klubb A får en høy pris for spilleren sin vil dette koste klubb B tilsvarende høyt, og omvendt. Dersom man har en positiv forhandlingszone (skravert område) vil resultatet i slike forhandlinger ofte bli at partene inntar posisjoner på konfliktdimensjonen (pris). De beveger seg deretter i retning av et kompromiss og man får i stand en avtale, eller at det blir brudd i forhandlingene.

Dersom man tenker seg at pris på en spiller er det avgjørende i forhandlinger om overgang kan man umiddelbart hevde at vi her snakker om en fordelingsforhandling. Verdien på spilleren "ligger i bordet", og denne fordeles mellom partene alt etter hvilke pris som til slutt avtales. Antakeligvis kan dette i enkelte tilfeller fungere dersom for eksempel beløpet som tilbys samsvarer godt med motpartens aspirasjonsnivå. (det målet en person setter for sine egne prestasjoner før løsningen av en oppgave),

(<http://www.caplex.no/Web/ArticleView.aspx?id=9300558>)

8.2.2) Integrasjonsforhandlinger

Integrasjonsforhandlinger forutsetter at det er flere enn en forhandlingsdimensjon og/eller at partene har en langvarig relasjon. Pris har allerede vært nevnt som et element, men som jeg vil belyse ytterligere senere ved hjelp av caset, vil det også kunne foreligge andre underliggende interesser som kan brukes som forhandlingsdimensjoner. Videre er forhandlingsmiljøet i Norge lite relativt sett, og sjansen er dermed stor for at en møter samme forhandlingsmotpart gjentatte ganger. Konsekvensen blir at man etter hvert opparbeider en viss kjennskap til motpartens interesseområder.

Målet med integrasjonsforhandlinger er altså å oppnå et best mulig resultat for begge parter. Man kan dele denne typen forhandlinger opp i forberedelser, prosedyre og gjennomføring (Rognes, "Forhandlinger"). Jeg vil konsentrere meg om forberedelsesdelen. Faren er at mange

forhandlere slurver på dette punktet, noe som kan føre til at resultatet av forhandlingene ikke blir optimale.

8.2.3) Fordelingsforhandlinger vs. Integrasjonsforhandlinger

Spillerforhandlinger er i og for seg også kun salg av en enkel "vare", og som oftest er det summen man tilbyr som avgjør om man når en avtale under forhandlingene. Dette skulle tilsi at man burde gjennomføre fordelingsforhandlinger. Ofte kan dette fungere. Om vi ser på de punktene som må oppfylles for å forsvare en integrasjonsforhandling, kan det virke som om dette ikke er riktige veien å gå for overgangsforhandlinger.

Men, som tidligere nevnt, står en forhandler innen fotballen ovenfor en rekke særegne problemstillinger (ref kap.7.3). Jeg mener at med slike punkter å forholde seg til, vil en forhandler være tjent med å følge retningslinjene for en integrasjonsforhandling for å oppnå best mulig resultat.

Ved å fjerne fokus fra kun pengedrevne forhandlinger, til og heller utforske andre muligheter sammen med motparten, kan man ende opp i en "vinn-vinn" situasjon.

"A win-win game is a type of game which is designed in a way that all participants can profit from it in one way or the other." (<http://en.wikipedia.org/wiki/Win-win>)

Fotballmarkedet i Norge er av begrenset størrelse. På toppnivå kan vi regne med 14 lag fra Tippeligaen, de fleste lag fra Adeccoligaen og et par lag fra 2. divisjon. Pga. det lave antallet av mulige forhandlingsmotparter, er sannsynligheten for at man møter dem igjen meget stor. Derfor vil et "vinn-vinn" resultat føre til at forhandlinger kan gli bedre ved senere møter. Viktigheten av å opprettholde et velfungerende marked for kjøp og salg av spillere kan også betegnes som et felles gode, da dette kan bidra til å heve standarden på norsk fotball generelt. Gode kvaliteter i på det norske markedet gjør oss attraktive på det internasjonale. Dette kan igjen åpne dører ut til det internasjonale markedet, med utsikter til enda større inntektskilder. Eks. omsetning i RBK vs. Ham-kam, 372 millioner vs. 74 millioner. (ref. årsregnskap 2005)

På bakgrunn av dette, vil jeg i min oppgave bruke teorien om integrasjonsforhandlinger til å belyse min problemstilling

9) Forberedelser til forhandlinger.

Selve *forhandlingsprosessen* kan deles i tre hovedfaser (Rognes); forstadiet, forhandlingsprosessen og etterstadiet. Betydningen av de ulike fasene varierer med type forhandlinger, men mange vil nok hevde at forstadiet er den viktigste fasen. Gavin Kennedy ("Essential negotiation", s. 157) sier det på følgende måte

"Preparation is the jewel in the crown of effective negotiation. Get this right and your performance in the negotiation dramatically improves."

Jeg er enig med Kennedy. Dersom partene ikke gjør tilstrekkelige forarbeider i forkant av forhandlingene risikerer de å måtte håndtere overraskelser underveis, uten muligheter for en forsvarlig undersøkelse av de faktiske forhold. Følgelig kan forhastede beslutninger bli tatt, på feil grunnlag, og med et ikke optimalt resultat for en eller begge parter. Forberedelsesfasen vil være den jeg kommer til å fokusere på.

Spørsmålet blir da hvordan man skal forberede seg for å unngå et scenario som nevnt over. Rognes (2001) trekker frem følgende 7 kritiske oppgaver: Interesseanalyse, løsningsmuligheter, etablering av pakker / skisser, alternativ til forhandlet løsning, objektive kriterier, fordelingsanalyse og prosessstyring.

I det følgende skal jeg gå nærmere inn på hver av disse oppgavene, men før man starter denne prosessen, bør man sette sammen det mest fordelaktige forhandlingsteamet og utarbeide en strategi for gjennomføringen. Jeg vil også argumentere for bruk av en VRIO-analyse i forkant, for på den måten få en bedre oversikt i hva som er svakhetene og styrkene til begge parter.

9.1) Team

Noe som må bestemmes på et tidlig tidspunkt, er om forhandleren vil velge å jobbe alene, eller i et team. Et team kan beskrives som en liten gruppe mennesker med komplementære

egenskaper (faglige, mellommenneskelige), som er forpliktet av et felles formål, og som holder hverandre gjensidig ansvarlige for dette (Katzenback, The wisdom of teams, s.21).

Ser man i forhold til alle utfordringene jeg nevnte i kap.7, vil jeg si at forhandlinger innen fotballen er komplekse forhandlinger, hvor man trenger kunnskap på flere områder for å stille godt forberedt til forhandlingsbordet. Ved slike komplekse forhandlinger, vil ofte et team være den mest effektive framgangsmåten. Ikke nødvendigvis bare i forhandlingsrommet, men i forberedelsesprosessen kan det også være fornuftig å ha flere hoder som tenker. I fotballklubbene kan for eksempel teamet bestå av sportslig leder, som ofte også innehar rollen som forhandler, og økonomiansvarlig. Sportslig leder har tett dialog med trener, og har dermed inngående kjennskap til de underliggende behov på den sportlige siden. Økonomiansvarlig skal sørge for at prisen som avtales samsvarer med de økonomiske forholdene i klubben. Alternativt kan også den aktuelle spiller delta for å få fram dennes preferanser. Han er jo tross alt ”produktet” det forhandles om.

Ved å forhandle i team kan man unngå problemet med at en enkeltperson blir for subjektiv (Jørn Rognes, ”Forhandlinger”), og ser problemstillingene kun fra sitt ståsted, for eksempel ved at sportslig leder inngår en avtale på en altfor høy pris i forhold til det budsjettene tillater, fordi han er av den formening at klubben har behov for akkurat denne spilleren på banen.

Jørn Rognes, ”Forhandlinger”, skriver også i boken sin om mandat. I forbindelse med teamoppbygging og for resultatet av hele forhandlingsprosessen, er det viktig å kjenne til hvilke beslutningsmyndighet man sitter med. Om man mangler den rette myndigheten, kan alt man gjør i forberedende prosesser bli overprøvd av et høyere organ og dermed være forgjeves arbeid.

Dersom det på den annen side er en overhengende fare for ”group think” kan man også hente inn en som får rollen som en ”djevelens advokat”(Gavin Kennedy, ”Essential negotiation”). I en gruppe kan det skje at en avgjørelse blir tatt til tross for at ikke alle medlemmene er enige, for eksempel fordi maktbalansen i gruppen er skjev. En uavhengig utenforstående vil da få som oppgave kontinuerlig å stille konstruktive kritiske spørsmål for å unngå at dette skjer.

9.2) Produkt

"Et produkt er alt som kan tilbys markedet og som dekker (legale) behov og tillegges verdi, slik at det oppstår et bytteforhold"

(<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2161/1/Hva-er-et-produkt/Hva-er-et-produkt.html>)

Som i andre forhandlinger, er det også i overgangsforhandlinger en forhandling om et produkt. Men siden produktet her er en person, kan ikke produktet behandles som et hvilket som helst annet produkt. Produktet må på en måte bli verdsatt i kroner og øre for at det skal være mulig å forhandle. Siden det er en person det er snakk om, vil det også være etisk riktig og også vektlegge produktets ønsker og preferanser.

9.3) Profesjonalitet

"Man bør skille sak og person." Dette kan sees på som en generell oppfatning av hvordan man bør oppføre seg i forhandlinger. Jørn Rognes, "Forhandlinger", argumenterer derimot for at det også er viktig å tenke på de mellommenneskelige relasjonene for å opprettholde et godt forhandlingsmiljø.

I et godt forhandlingsmiljø føler partene mindre press og dialogen går lettere. Om man ønsker å oppnå et "vinn-vinn" resultat, er det essensielt med et slikt forhandlingsmiljø. Ved for eksempel å møtes på nøytral grunn (et annet sted en av partenes lokaler), vil man unngå at en av partene føler seg uttilpass fordi den er på motpartens hjemmebane.

Som nevnt tidligere, kan forhandlinger innen fotballen ofte bli preget av forhandlere med høyt konkurranseinstinkt og kanskje at på til forhandlere med lite erfaringer med forhandlinger. I slike sammenhenger er det gjerne ekstra viktig å ha fokus på saklige argumenter og samtidig prøve å vedlikeholde et positivt forhandlingsmiljø.

9.4) Strategi

Før man går inn i forhandlinger, bør man ha en gjennomtenkt strategi for hvordan disse skal gjennomføres.

”Strategy is an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage”

(Hitt, Ireland and Hoskisson, “Strategic management”)

Man må altså fastsette en aksjonsplan med det for øye å optimalisere utnyttelsen av egne kvaliteter for å nå ønsket mål.

Utarbeidelsen av en hensiktsmessig forhandlingsstrategi avhenger av type forhandling man skal gjennomføre. Som avklart tidligere anser jeg forhandling om overgang som en integrasjonsforhandling.

Da dette er en mer kompleks type forhandling, er det viktig å skaffe seg informasjon fra omgivelsene man opererer i. Dette gjelder informasjon om markedet generelt, samt kjennskap til både egne og motpartens styrker og svakheter. Det er også viktig å ha klart for seg hvor man ønsker å ende opp når forhandlingene er avsluttet.

9.5) VRIO-analyse

Noe av det første man bør danne seg et bilde av i forkant av en forhandling er en god oppfatning av egne og motpartens styrker og svakheter. På den måten vil man være bedre forberedt til selve forhandlingsprosessen og hele gjennomføringen kan bli enklere og mer effektiv, uten unødig bruk av tid og ressurser på misforståelser og usikkerhet.

Et passende hjelpemiddel for dette kan være å gjennomføre en såkalt VRIO – analyse. VRIO står for verdifull (Value), sjeldenhet (Rarity), imiterbarhet (Immetability) og organisasjon (Organization) (Barney, Jay B and Hesterly, William B. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts.2005).

- Verdifull

Er egenskapen verdifull for klubben?

- Sjeldenhet

Er egenskapen sjelden blant konkurrentene, eller er det noe som er lett tilgjengelig?

- Imiterbarhet

Er det lett for andre å kopiere eller imitere denne egenskapen, slik fordelene kun er kortvarig?

- Organisasjon

Er organisasjonen som innehar egenskapen, kapabel til å utnytte denne egenskapen på en måte som hjelper organisasjonen i forhold til konkurrentene?

Ved å teste klubbens kompetanser og ressurser opp mot dette rammeverket, kan man finne dens kjernekompetanse. Kjernekompetanse kan defineres som;

”Resources and capabilities that serve as a source of a firm’s competitive advantage over rivals.” (M. Hitt, R. Ireland, R. Hoskisson, Strategic management, s.82).

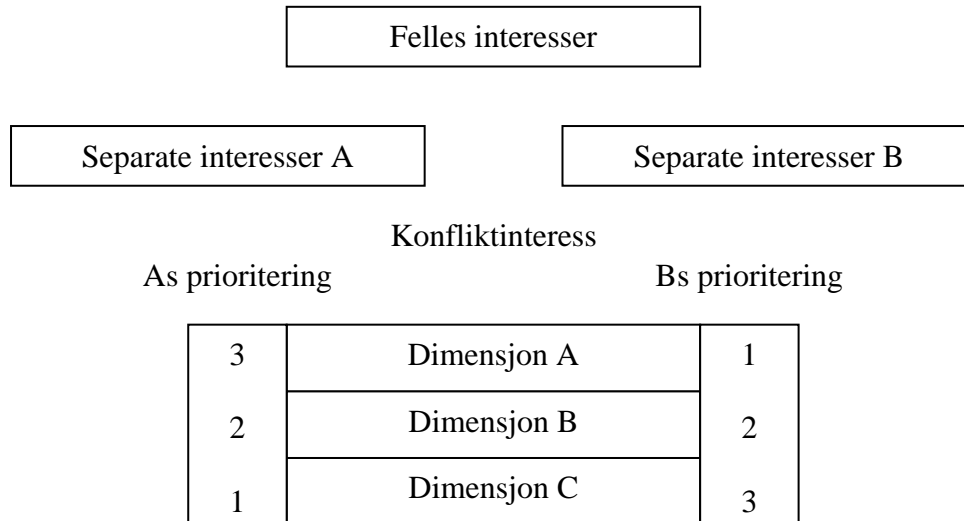
Følgelig vil man etter min mening, ved å gjennomføre av VRIO-analysen, ha et formålstjenlig utgangspunkt for ytterligere forberedelse til forhandlinger, herunder de 7 kritiske oppgavene.

Verdifull	Sjelden	Imiterbar	Organisasjon	Konkurransen - konsekvenser
Nei	-	-	-	Svakhet
Ja	Nei	-	Ja/nei	Likestilt med motparten
Ja	Ja	Nei	Ja/nei	Temporær fordel
Ja	Ja	Ja	Ja	Varig fordel

Figur, noe tilpasset, fra Hitt, Ireland, Hoskisson, “Strategic management”, s.88

9.6) De 7 kritiske oppgavene

9.6.1) 1. Interesseanalyse



Figur fra Jørn Rognes, "Forhandlinger", s. 59

Ved å gjennomføring av en interesseanalyse, sitter man en bedre oversikt over hvilke forhandlingsdimensjoner som man bør fokusere på. Som man ser av figuren ovenfor, må man se på felles-, separat- og konfliktinteresser. For å finne ut om interessene, må man kjenne både seg selv og motparten. Det letteste er gjerne å kjenne egne interesser, men det betyr allikevel ikke at man må ta lett på det. Man må undersøke grundig hva man selv ønsker å få det definert, slik at man kan stille det opp mot motpartens interesser. Motpartens interesser derimot, er ikke lett å få tilgang til. Her må man legge ned en god del innsats, og samtidig gjøre en del kvalifisert gjetning. Når man har samlet nok informasjon, kan man gjennomføre en interesseanalyse.

- Felles interesser

På dette punktet, er målet å avdekke felles mål for begge parter. Det er pga. av disse felles interessene at det i det hele tatt er grunnlag for forhandlinger.

- Separate interesser

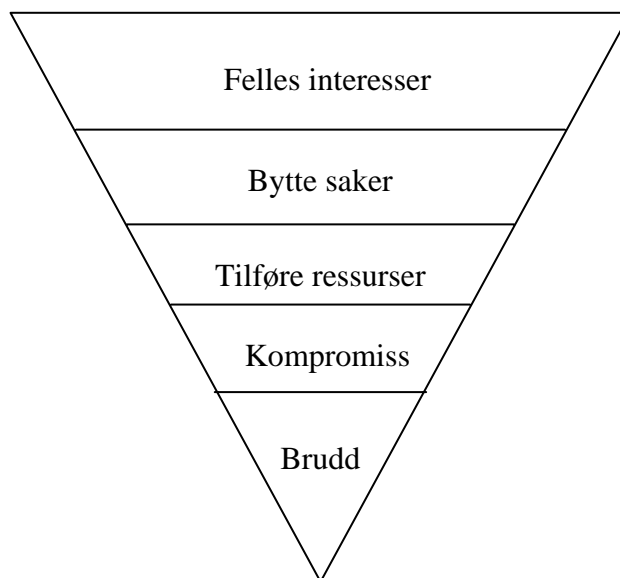
Definisjonen på separate interesser er noe som er av verdi for den ene parten uten at det har noe betydning, verken positiv eller negativ, for den andre. (Jørn Rognes, "Forhandlinger", s. 60). Separate interesser kan brukes som forhandlingsbrikker og kan også føre til et bedre

forhandlingsmiljø om man bruker dem riktig. Derfor er det viktig å gjøre en innsats for å identifisere disse.

- **Konfliktinteresser**

Konfliktinteresser er de interessene som skaper "vinn-tap" situasjoner hver for seg. Det blir her derfor viktig å rangere verdien for hver sak for deg selv, samt prøve å finne ut hvordan motparten rangerer dem. På denne måten kan man komme med innrømmelser på punkter som ikke er så viktig for en, mot at motparten kommer med innrømmelser på punkter som er viktig for deg. På denne kan de enkelte "vinn-tap" situasjonene bli til "vinn-vinn" situasjoner når man etterpå ser dem under ett.

9.6.2) 2. Løsningsmuligheter



Rognes, "Forhandlinger", s. 61

Ut fra resultatet i interesseanalysen kan man se hvilke løsningsmuligheter det er. Om man ender på de to nederste delene av figuren, bør man gå for en fordelingsforhandling. Måter å skape grobunn for integreringsforhandlinger, er å tilføre ressurser utenfra, kapitalisere på ulikheter, dvs. å verdsette konfliktinteresser forskjellig, for så å bytte på dem. Den siste muligheten er å skape kreative løsninger, og prøve å omdefinere forhandlingsproblemet.

Partene i en overgangsforhandling vil begge bli tjent på at man ser på alternative løsninger til kun pris.

9.6.3) 3. Pakker/skisser

Etter at man har gjennomført de to foregående prosessene, skal man sitte med et klart bilde over forhandlings situasjonen. Det skal da være mulig å utarbeide mulige løsninger på forhandlingsproblemet. Dette kaller vi pakker. Pakken er bare tentativ og må videreutvikles sammen med motparten, men om pakkene er utviklet på forhånd, kan det føre til en bedre flyt i selve forhandlingene og fungere som et springbrett for idéutvikling.

Det er viktig å bruke den informasjonen man har tilegnet seg så langt når man lager pakken. Ved å inkorporere både egne og motpartens ønsker er det større sjans for at man kan videreutvikle pakken. Det er også lurt å ha klart flere enn en pakke, slik at om man går seg fast på den første, har man en mulighet til å få fart i forhandlingene igjen ved å teste en annen pakke.

9.6.4) 4. Alternativ til en forhandlet løsning (BATNA)

BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement) er et uttrykk som ble først brukt av Roger Fisher og William Ury, "Getting to Yes". Det hele går på at ved å ha alternative løsninger til dem man kan nå gjennom de relevante forhandlingene, kan man forhandle med større makt.

"The more attractive your BATNA is compared with the proposal you receive, the more power you have". (Gavin Kennedy, "Essential negotiation".)

Med en trygget i ryggen om at du har andre muligheter, kan det være lettere å forlate en forhandling, som ikke møter dine krav. Dette kan kanskje brukes til å utjevne makten den store klubben har ovenfor den lille klubben.

9.6.5) 5. Objektive kriterier

Man kan ikke forvente å gå gjennom en forhandling uten å måtte argumentere for sine standpunkter og fire på noen krav. Det ville vært et utopi. Av kap 9.6.1, ser man at man vil komme til noen konfliktsituasjoner. Her kan forhandlingene fort strande.

Så med bakgrunn i pakkene, må man sammen med motparten bygge ut pakkene helt til de er akseptable for begge parter. Ved å bruke "hvis-da" formuleringer under utbyggingen, gir man på punkter som ikke er så viktig for en, og får på punkter som er viktig. Iwar Unt sier i boken sin, "Negotiation without a loser", at de som starter med å gi noe uten å få noe igjen, vil ende opp med et dårligere resultat.

En måte da å få aksept for sine ønsker, er da å bruke objektive kriterier. Med det mener man at kriteriene skal være verifiserbare for utenforstående, og oppfattes som legitime og praktiske å bruke (Jørn Rognes, "Forhandlinger"). Så lenge motparten er enig med dine argumenter, er det vanskelig å argumentere mot dem.

9.6.6) 6. Fordelingsanalyse

Selv om alle punkter er fulgt, kan man allikevel komme til noen punkter som ikke kan forbigås på ved hjelp av objektive kriterier, bytting eller felles interesser. Da må man ta i bruk teknikkene fra fordelingsforhandlingene jeg har beskrevet. Dette må man være forberedt på, men ved å gjennomføre alle punktene, vil man kanskje ha en viss anelse om hvilke dimensjoner som kan komme til dette.

9.6.7) 7. Prosesstyring

Dette punktet går på å ha en plan for gjennomføringen av selve forhandlingene. Alt fra hvordan man skal presentere sine pakker til hvordan unngå unødvendige konflikter bør være gjennomtenkt før man setter i gang forhandlingene. Nok en gang, må man bruke den kunnskapen man har tilegnet seg fra forberedelsene. Hvordan man skal oppføre seg under

selve forhandlingen må forberedes før forhandlingene begynner, men dette vil komme frem om man ser på hvordan selve forhandlingen bør foreløpe. Dette kommer litt på siden av min problemstilling, og vil derfor ikke bli studert så nøye.

10) Anvendelse av teori

I denne delen vil jeg bruke caset som jeg har presentert tidligere for å belyse problemstillingen. Ved å anvende rammeverket jeg presenterte under teoridelen, sammen med svarene jeg har fått fra forhandlerne, ønsker jeg å ende opp med en saklig og relevant fremstilling av en forhandlingsforberedelse i norsk toppfotball. Jeg vil angripe problemet bredt. Ved å se på det hele fra utsiden, kan jeg sette opp en oversikt som ser på problemene og løsningene fra begge sider av forhandlingsbordet. Siden et av målene ved en integrasjonsforhandling er å tilegne seg kunnskap om begge parter, ville man i en perfekt verden kunne sitte som meg med all kunnskap om begge sider og med et objektivt blikk på det hele.

10.1) Team

På dette punktet bør både klubb A og klubb B jobbe likt. Forhandlingslederen bør utnytte de kunnskapene som ligger i klubben allerede. Som nevnt i teorien, bør man ta med seg treneren som sportslig ekspert og noen fra administrasjonen som har kunnskapen om klubbens økonomi og har beslutningsmyndighet. Dette stemmer overens med klubbene jeg har vært i kontakt med, som alle nevner de sportslige innspillene de får fra lagets trenerteam, samt at alle sa at de hadde med seg administrerende direktør i prosessen. Dette viser at mandatproblemet blir tatt alvorlig i tippeligaen. Det blir viktig for begge klubbene å forsøke å finne ut hvilke mandat motparten har når de går inn i forhandlingene. Om man vet at motparten ikke sitter med samme mandat som deg, og det er fare for at han vil teste den foreløpige avtalen mot et høyere organ, er det viktig at man selv legger seg litt lavere i forhandlingene, sånn at man har mer å gå på etter at motparten har fått tilbakemeldingen fra sin overordnede.

Hovedforhandleren har selvsagt en del områder hvor han selv er eksperten, men med et godt team i ryggen, kan man utfordre hindre som økonomi, verdsetting av spiller, ønsker og mål

fra klubbens side og problemet med subjektive avgjørelser. Dette gjøres da med større trygghet og muligheten for å oppnå et optimalt resultat øker.

10.2) Produktet

Før man i det hele tatt kan begynne forberedelsene til selve forhandlingene, må produktets egenskaper utforskes og verdsettes.

Begge parter bør gå i samtaler med spilleren. Klubb A for først å fremst finne ut om spilleren i det hele tatt har noe ønske om å forlate klubb B og om han passer inn i klubb A. F. eks passer Viking alltid på at spilleren de søker passer inn i dere rigide lønssystem (Østenstad). Dette var et økonomisk synspunkt, men siden det er et menneske vi snakker om, er det etisk riktig å la personen det handler om ha noe å si når man forhandler om hans fremtid. Per Ove Ludvigsen snakket om at de alltid gikk i samtaler med spilleren, dette for å bli kjent med spilleren og hvilke type han var, men også for å legge frem for spilleren hvilke rolle han var tiltenkt i klubben. På denne måten fikk de også innsikt i hva spilleren ønsket.

Når dette er på plass, må man også verdsette spilleren på en eller annen måte. Begge klubbene må gjøre dette. Faktorer som kan vurderes er blant annet:

- Alder.
- Tidligere skader.
- Tidligere prestasjoner.
- Utviklingspotensial.
- Hvor vidt han har en spillestil som kan være kompatibel med klubb A.
- Merverdi av spilleren i forhold til styrke (svekke for selgende klubb) klubbens merkenavn.
- Muligheten for videresalg, og i så tilfelle, til hvilke pris.
- Prøve å sammenligne med andre salg av lignende spillere.
- Lengden på gjeldende kontrakt

I samtaler med Per Ove Ludvigsen, kom flere av disse punktene opp. Som man ser av punktene, kan de fleste punktene kun vurderes ved kvalifisert gjetning. Dette kan gjerne virke

som leting i blinde, og Østenstad sa at dette var et punkt som alltid var vanskelig, da man måtte prissette noe på historiske prestasjoner, men ingen garanti om de ville samsvare med framtidige prestasjoner. Det er uansett meget viktig at man har gjort seg opp noen tanker om dette, da det kommer til å være grunnlaget for selve forhandlingene.

10.3) Profesjonalitet

Klubb A sitter med den erfarne forhandleren (ref. 7.1) og bør på grunn av dette føle litt ansvar for at prosessen blir gjennomført på en ryddig og objektiv måte. I teoridelen snakket jeg om "vinn-vinn" forhandlinger. For å ha muligheter for å gjennomføre en forhandling med dette som mål, kan ingen av partene kun tenke på seg selv. Utfallet kan da bli at den ene parten får en større del av godet, men at godet i seg selv blir mindre.

Om forhandler A utnytter sine forhandlingsegenskaper for å "kjøre over" forhandler B, kan utfallet også bli at forhandler B går i forsvarsposisjon og låser seg. Utfallet blir da ingen avtale og fare for at fremtidige forhandlinger mellom partene kommer til å være preget av dette. (ref. forhandlingsmiljø og få forhandlingsparter i Norge).

Jeg nevner i 9.3 at partene videre også bør møtes på en nøytral forhandlingsarena. Om forhandlingene foregår hos klubb A, kan dette virke skummelt på klubb B ved at de i større grad føler klubb As størrelse, og ubevist blir påvirket av en skjev maktbalanse. Dette kan igjen skade forhandlingsmiljøet, ved at partene starter med feil utgangspunkt.

Ved å sette fokus på dette aspektet, kan man overkomme problemene med uerfarne forhandlere. Dette er bare begynnelsen på å skape et godt forhandlingsmiljø, og jeg vil se mer på denne utfordringen under kap. 10.5.5. og 10.5.7.

10.4) VRIO-analyse

Som nevnt i kap 9.5, er ikke enhver ressurs eller kapabilitet nødvendigvis et konkurransefortrinn. Ved å sette opp en alle mulige konkurransefortrinn og teste dem i rammeverket, kan klubbene vite hvilke egenskaper de kan spille på og hvilke som bør holdes utenfor. I denne analysen begrenser jeg VRIO-analysen til å kun omhandle de to klubbene

involvert. Så ved å sette opp klubbens styrker mot hverandre, vil man se hvor klubbene står sterkt og hvor de står svakt.

Klubb As erfarne forhandlingsteam er en styrke for klubben. Dette kan klubb B se på som en trussel. Klubb A bør derfor opptre med dette i tankene(ref. forrige punkt). Likevel er det viktig at klubben bruker denne styrken til å passe på at de oppnår det beste resultatet som er mulig og at de ikke blir for redd for å skremme motparten. En fare er også at de tar som en selvfølge at de pga. sin styrke i større grad kan få de som de vil. Dette kan føre til at de undervurderer motparten, og forhandlingene kan utvikle seg til mer en krig enn felles søken for å maksimere utbytte for begge parter.

På økonomidelen har også klubb A en klar konkurransefordel på klubb B. Egil Østendstad nevnte at det var lettere å forhandle med en klubb som var i pressede økonomiske situasjoner.

En sportslig tilbakegang for klubb A vil koste klubben dyrt pga. størrelsen og tapte inntekter om man ikke kommer seg ut i Europa. Klubb B derimot vil ikke bli så mye påvirket økonomisk av utfallet av forhandlingene. Dette gir dem en styrke i forhandlingene, siden de ikke er nødt å selge spilleren. Ser man dette opp mot at klubb A sitter med penger, kan klubb B bruke denne styrken til å sikre større del av kaken.

10.5) Hva kan klubbene oppnå ved en "vinn-vinn" situasjon

Som nevnt i teoridelen, må det være muligheter for å skape "vinn-vinn" situasjoner for at man skal være tjent med å følge strategien for integrasjonsforhandlinger. Så i forberedelsesfasen er det derfor viktig å se om mulighetene for å oppnå en "vinn-vinn" situasjon er tilstede.

Jeg har tidligere snakket om at det er et begrenset antall lag i Norge som er store nok til å delta i slike typer forhandlinger. Så det å skape et positivt resultat for begge parter, vil gjøre forhandlinger mellom partene i fremtiden mye lettere.

Siden klubb A er kjent som en kjøpeklubb og klubb B er kjent for sin spillerutvikling, er det viktig for begge klubbene å opprette og vedlikeholde et godt forhandlingsmiljø. Alle kjøpeklubbene trenger klubber som utvikler spillere for eventuelt så å selge. Det samme

gjelder andre veien rundt, om ingen klubber kan kjøpe spillerne, blir det vanskelig å finne plass til nye talenter når klubbstallen er full.

Fra caset ser man at klubb A har store lønnsutgifter pga av en bred og god stall. Ved å vurdere en overgang andre veien vil man holde lønnkostnadene på ca samme nivå, mens klubb B kan unngå at på det sportslige nivået blir svekket så mye etter en handel.

10.6) Forberedelse til integrasjonsforhandling

10.6.1) 1. Interesseanalyse

Nå har klubbene sett at det er grunnlag for å vurdere forhandlinger mellom partene og forberedelsene til selve gjennomføringen kan starte. Ved å gjennomføre en interesseanalyse og se på felles-, separate, og konfliktinteresser, (ref 9.6.1.), finner man ut hvilke forhandlingsdimensjoner man bør fokusere på. Klubbenes forhandlere bør gå i samtaler i forkant av selve forhandlingene. På denne måten kan de utforske hverandres ønsker og på dette grunnlaget utarbeide interesseanalysen. Dette bekrefter også Per Ove Ludvigsen:

”Ved å kontakte motparten på et tidlig tidspunkt, får man mulighet til å bli bedre kjent med dem”

I forbindelse med dette vil flere av utfordringene fra kap. 7.2 og 7.3 belyses. Ved å sette seg inn i punktene selvinnsikt, kjenne motparten, økonomiaspekt og utkommet av forhandlingene, sitter man igjen med en plattform for å gjennomføre en god interesseanalyse og oppnå det ønskede resultat.

- Felles interesser

Begge klubbene ønsker å få igjennom en handel. Klubb A fordi de anser denne spilleren for en de trenger for å gjøre sine sterke sidere enda sterkere. Klubb B på sin side, ønsker en avtale fordi de er i en litt stram økonomisk situasjon. Med dette er grunnlaget for forhandlinger lagt. Siden klubb A har solid økonomi, er det en klubb klubb B vil forhandle med. De har mulighet for å få en god pris på sin spiller.

Under 9.2 og 7.3 skrev jeg at det var svært vanskelig å verdsette denne typen produkt. Derfor er det stor usikkerhet om hvilke verdi av produktet som er riktig, og begge parter ønsker å minske sin risiko for feilvurdering. Klubb A ønsker å minske risikoen av å betale for mye for en spiller som kan ende opp med å ikke prestere i det hele tatt. Klubb B derimot, ønsker å minske risikoen av at de selger for tidlig. For om spilleren utvikler seg videre, kunne de solgt ham om et par år og tjent enda mer. Så fellesinteressen er at begge parter ønsker å redusere risikoen som ligger i denne overgangen.

- Separate interesser

Siden klubb A er en stor klubb i norsk sammenheng, har de som mål å komme så høyt i serien som mulig. Dette for å leve opp til forventningene og kravene som er stilt til dem fra supportere, investorer og sponsorer.

Klubb B har et ønske om å stabilisere økonomien sin. Klubben har ingen målsetning om å melde seg på i tetkampen, men har heller et mål om å overleve i eliteserien. Så et ønske om å hurtig stabilisere økonomien, må veies mot mulighetene å stabilisere økonomien på lang sikt ved hjelp av gode sportslige prestasjoner.

Klubb A er ofte i media, og spekulasjoner rundt forhandlinger florerer. Egil Østenstad understreker at for mye skriverier kan være forstyrrende i den avgjørende delen av prosessen. En av partene eller spilleren kan få kalde føtter, og hele forhandlingen kan strande.

- Konfliktinteresser

En trend som kan sees i tippeligaen, er at prisene på spillere igjen er på vei oppover. ”En spiller som gikk for 1 million for 3 år siden, ville i dag kanskje gått for 3 millioner.”(ref Egil Østenstad). For en kjøpeklubb vil dette bety en stadig økning i kostnader på spillerkjøp.

Klubb B derimot, vil være tjent med en stadig økning i spillerpriser, da de er en klubb som er kjent for spillerutvikling. De vil få stabilisert sin økonomi, noe som gir videre muligheter for ytterlig utvikling av spillere.

Hva er spilleren verdt? Jeg omtalte dette mer detaljert under punkt 10.2. Dette kan lett utvikle seg til en konfliktsak. Logisk sett vil klubb B ha mye penger, mens klubb A vil betale minst mulig. Dette punktet er det viktigste punktet for forhandler A. Det er veldig viktig at han har analysert klubb B grundig og verdsatt spilleren på en objektiv måte, sett ut fra tidligere

prestasjoner, samt hva han vil bety for klubben. På denne måten har han muligheter for å finne andre løsninger på problemet og ende opp med et resultat som ikke bare har fokus på pengesummer. Det kan virke som at dette er i konflikt med punktet om risiko under fellesinteresser. Etter min mening er det ikke det, for selv om totalprisen skulle ende opp mye høyere enn det klubb A ønsket, motstridende interesser, så har likevel begge parter et ønske om å redusere risikoen som medfører i forhandlingene, fellesinteresser.

Et annet poeng man ikke bør glemmer, er at klubb A vil være tjent ved å kjøpe en god spiller fra en annen tippeligaklubb, for på den måten å svekke en motstander. Klubb B er derfor ikke alltid interessert i å selge. Dette nevner Steinar Nilsen, Tromsø IL (<http://www.alltidfotball.no/?module=articles&id=988&tournament=1>).

Noe som kanskje kommer litt på siden av konfliktinteressen mellom klubbene, men som likevel er verdt å merke seg, er at spilleren selv ønsker å gå til en større klubb. Selv om klubb B ønsker å selge til en god pris, vil de beholde spilleren om de ikke kommer frem til en avtale de kan akseptere. Så ved at spilleren ønsker å gå, svekker det forhandlingsposisjonen til klubb B. Her kan de personlige ønskene til produktet trekkes inn. Mange klubber har latt spillere gå, selv om man ønsket å beholde dem, kun på grunn av spillerens egne ønsker. Eksempler på at dette har skjedd er f. eks Raymond Kvisviks overgang fra Brann til Fredrikstad. Han trivdes i og for seg i Brann, men pga at Kvisvik er fra Østfold, var det et ønske fra ham og hans familie å flytte tilbake etter flere år i Bergen.

10.5.2) 2. Løsningsmuligheter

Siden produktet i denne type forhandlinger er så spesielt som det er, vil en enkel kompromissløsning mest sannsynligvis ikke være tilfredsstillende for noen av partene. Klubb B er redd for å bli betydelig svekket etter salget. Samtidig er de redd for at de selger spilleren for tidlig. Om spilleren hadde fortsatt utviklingen i klubben, kunne de kanskje fått enda mer for spilleren i fremtiden..

Klubb A derimot er kan ikke være sikker på at kjøpet de gjør vil bli et godt kjøp. Her må det kreative løsninger til, for at man skal kunne oppnå et resultat som begge parter kan være fornøyd med. Man beveger seg da oppover på figuren i teoridelen (kap 9.6.2). Både å bytte

saker og tilføre ressurser kan være aktuelt, noe som betyr at det ligger til rette for å gjennomføre integrasjonsforhandlinger.

Når det er bestemt at man skal gå for en integrasjonsforhandling, må man se på alternative løsninger som er tilgjengelig.

- Spiller i retur

Klubb B er redd for at de sportslige prestasjonene skal bli skadelidende. En mulig løsning er at det går en spiller fra klubb A til klubb B som en del av den forhandlede avtalen.

- Betale over flere år.

Selv om klubb A har solid økonomi, er det ikke nødvendigvis gunstig å betale ut hele overgangssummen i en omgang. Per Ove Ludvigsen fortalte at de pleier å betale over flere år, om summen var stor. Dette kan gjøre klubb As økonomi mer stabil. Klubb B vil få en jevn pengestrøm over flere år, noe som kan være å foretrekke, grunnet stram økonomi, med mindre de trenger større summer raskt.

- Risikofordeling

Siden ingen kan forutsi hvordan spilleren vil prestere i fremtiden, er dette et stort risikomoment. For å fordele denne risikoen, kan man bruke prestasjonsbasert betaling for spilleren. På denne måten må ikke klubb A betale for mye om spilleren ikke slår til i sin nye klubb, og klubb B blir bedre kompensert om spilleren gjør det bra og yter som han skal. (denne løsningen er mer brukt mot Engelske klubber, ref Per Ove Ludvigsen). Prosentandel av videresalg er også noe som brukes ofte i norske klubber.

- Media

Klubb A kan være villig til å strekke seg lengre i forhandlingene, om det avtales tidlig at media skal holdes ute så mye som mulig. Om alle forhandlingsresultatene til klubb A er kjent, kan det bli brukt mot dem i senere forhandlinger med andre klubber. Ved at de blir kjent for f. eks å være en klubb som betaler bra for spillerne de vil ha. Dette kan sees opp mot utfordringen som media og andre eksterne påvirkninger lager. (ref. kap 7.2)

- Inngå samarbeid

Det er et uttrykk innenfor lagsporter, som kalles ”farmerlag”. Dette går på at en klubb utvikler spillere for en annen klubb. På denne måten får den ”dårlige” klubben muligheten til å bruke unge talentfulle spiller, mens den ”gode” klubben sikrer fremtidige ferdig utviklete spillere. Dette er gjerne mer aktuelt mellom klubber fra forskjellige ligaer, men kan allikevel vurderes, da klubb B kan sikre fremtidige inntekter. (ref samtale med Per Ove Ludvigsen). Per Ove Ludvigsen der på dette som en forhandlingsdimensjon som kan vurderes.

10.5.3) 3. Bygge pakker

Som nevnt under teoridelen, er denne delen av forberedelsene kun for å lage et utgangspunkt for selve forhandlingene. Det er viktig at pakkene appellerer til begge parter. Så når klubb A setter opp sine forslag, må den implementere det man har funnet ut om klubb B fra prosessen så langt. Det samme må klubb B gjøre. Om man gjør dette, kan følgende pakker være grunnlaget for forhandlingene:

- Pakke 1

Spilleren går til klubb A mot en sum på 3 millioner. Ved 25 spilte seriekamper, utløses en ny betaling på 1,5 million. Ved videresalg innen 4 år, skal klubb B få 15 % av salgssummen.

- Pakke 2

Spilleren går til klubb A for 1,5 millioner og samtidig går en spiller x, fra klubb A til klubb B. Ved videresalg innen 4 år, skal klubb B få 15 % av salgssummen. Klubb A ønsker å holde hemmelig forhandlingene og resultatet mellom de involverte partene og er villige til å kompensere klubb B for dette.

- Pakke 3

Spilleren går til klubb A mot en sum på 4 millioner. Klubb A ønsker å betale summen over 3 år i like store avdrag. Ved videresalg innen 4 år, skal klubb B få 15 % av salgssummen. Klubb A ønsker å holde hemmelig forhandlingene og resultatet mellom de involverte partene og er villige til å kompensere klubb B for dette.

Dette er pakker som kan brukes som grunnlag for forhandlingene. Alle har forskjellige løsninger på overgangssummen. I pakke 3 er klubb A villig til å betale mer mot at de kan betale over tid, mens i pakke 2 betaler klubb A mindre, men klubb B sitter med en større mulighet for å levere bedre på det sportslige planet. Alle pakkene kan fungere som grunnlag for å starte forhandlingene, og om klubbene går seg fast på en av pakkene, kan en annen pakke introduseres, og partene har en annen innfalsvinkel på problemstillingen. Evt kan pakkene kombineres om dette er noe partene ønsker.

10.5.4) 4. Alternativ til en forhandlet løsning (BATNA)

Før man går inn i forhandlingen, må begge klubbene vurdere alternative løsninger. På denne måten er man ikke avhengig av et resultat i forhandlingene og faren for å gå over egne grenser, blir mindre. (ref pkt 9.6.4.) .

- **BATNA for klubb A**

Klubb A har flere mulige løsninger. De kan velge å sette inn krefter på å finne en annen spiller. Selv om de ønsker seg spilleren fra klubb B, så kan det være at andre spillere blir mer attraktiv om klubb B priser for høyt. Egil Østenstad nevnte at de, som mange andre norske klubber, ønsker seg norske spillere, men at om prisene på norske spillere blir for høy, må de vende seg mot utlandet. Han sa også at utenlandske spillere fra Øst-Europa og afrikanske land var mye billigere. Et problem med utenlandske spillere kan bli kulturkonflikter, så dersom slike blir aktuelle må dette aspektet vurderes.

Et annet alternativ kan være å bruke pengene på egne spillere. Ved f. eks å utarbeide et bedre bonussystem og investere mer i trening og trivsel, kan man kanskje oppnå bedre resultater på denne måten.

- **BATNA for klubb B**

Klubb B kan gå aktivt ut å prøve å skaffe flere interessenter for spilleren sin. Dette er gjerne noe mange vil gjøre med en gang, etter min mening vil man ved å bringe mange klubber inn, stå i fare for å ende opp med en budrunde og mulighetene ved å nå en avtale gjennom integreringsforhandlinger forsvinner, vet at det nå blir snakk om at den som gir høyest pris ”vinner”, uten at alternative løsninger er skikkelig vurdert.

Endelig kan klubben se på mulighetene å få hjelp fra investorer eller ta opp lån, og på den måten beholde spilleren selv og ha mulighet for å oppnå et bedre sportslig resultat. Minuset er selvfølgelig at denne økonomiske situasjonen forverres ved at klubben setter seg i gjeld.

10.5.5) 5. Objektive kriterier

Klubbene utarbeidet forslag til løsninger tidligere i prosessen. Disse var som sagt ikke noen endelig løsning på forhandlingsproblemet, men snarere et startpunkt for en vellykket gjennomføring av forhandlingene. Derfor må begge parter forberede seg på forhandlinger med pakkene i bunn. Her kommer ”hvis-da” tankegangen inn i bildet (ref kap. 9.6.5).

Eksempler på slike formuleringer i forhold til denne forhandlingen kan være:

- Hvis jeg øker salgssummen med 500.000, da må vi kutte videresalgsandelen med 5%.
- Hvis jeg inkluderer en spiller i retur i pakken, hvor mye er du da villig til å kutte i prisen?
- Hvis jeg går med på å holde media utenfor, da må dere legge 200.000 ekstra i bordet.
- Hvis jeg går ned 500.000 på salgssummen, da må du gi meg 2 ekstra år med andel av videresalg.

Man kan ikke forvente at alle forslag man kommer med blir akseptert av motparten, og man vil på flere punkter stå i direkte konflikt med hverandre. (ref 9.6.5) I slike tilfeller må partene begynne å argumentere for sine synspunkter. Dette er et meget viktig del av forhandlingene. Det å komme med subjektive kriterier eller kriterier som ikke lever opp til de punktene jeg nevnte under teoridelen, kan skade hele forhandlingsmiljøet. Argumenter kan være følgende:

- Sammenligne spillerens kvaliteter og prestasjoner opp mot lignende spillere.
- Se på tendenser på overgangsmarkedet, slik at man kan komme frem til en pris i forhold til andre overganger.
- Om det på et tidligere tidspunkt har vært forhandlinger mellom klubbene, kan man referere til hvordan man kom frem til resultatet da.
- Argumentere med grunnlag i allmennkjente løsninger fra andre forhandlinger i Norge.

Dette er argumenter som begge parter kan verifisere og se på som legitime og hensiktsmessige, da de ikke angriper eller undergraver noen av partene. Ved å holde på objektiviteten, kan man overkomme utfordringen med selvsentrerte forhandlere. Ved å få motparten til å si seg enig i dine utsagn, fjerner man muligheten for at motparten skal låse seg og kun fokusere på å forsvare egne.

10.5.6) 6. Fordelingsanalyse

I en overgangsforhandling vil til syvende og sist overgangssummen bli et tema som det vil bli konflikt om. Frem til nå, har partene sett på forskjellige muligheter for å verdsette overgangen. Om man ikke hadde gått for integrasjonsforhandlinger, men heller satset rett på fordelingsforhandlinger, ville sjansene for at spillerbytte, andel av videresalg og lignende hadde blitt integrert i forhandlingene vært mye mindre. Sannsynligheten for at partene kan ende opp med et resultat som er bedre for begge, er større.

Dette satt til side, klubbene må være forberedt på å gjennomføre en fordelingsforhandling (ref kap. 8.2.1) i løpet av forhandlingene. Hvilke grunnlag man skal beregne starttilbud, aspirasjonsnivå og reservasjonspunkt ut fra, kommer an på hvilke mulig pakke som ligger i bordet når forhandlingene kommer til denne fasen. Partene bør ha for seg flere scenarier og ha klart for seg hvordan de skal gjennomføre fordelingsforhandlingene ut fra de forskjellige scenariene.

10.5.7) 7. Prosesstyring

Som nevnt har jeg valgt å holde selve gjennomgangen av forhandlingen utenfor min framstilling. Likevel må en del av utfordringene jeg nevnte under kap 7.2 og 7.3 også brukes tid på i forkant av forhandlingene.

- Passe på overgangsvinduet

For klubb A vil det være fordelaktig å gjennomføre forhandlingene uten tidspresset hengende over seg. Dette kan føre til at forhastede beslutninger tas på uhensiktsmessig grunnlag. Tidspress er ukomfortabelt, øker stress og presser på vanskelige avgjørelser (Gavin Kennedy,

”Essential negotiation”). Dette Så ved å sette i gang prosessen så tidlig som mulig, samt legge inn tidsfrister som klubb B må overholde, kan klubb A unngå de negative effektene av den endelige ”dead-line”. Klubb A vrir da makten over tidsfrister fra klubb B til seg selv. Det blir da opp til klubb B om de vil teste hvor bestemt klubb A er på dette punktet.

Per Ove Ludvigsen, var av den meningen at det var den kjøpende part som ofte var grunnen til at forhandlinger ble avsluttet i siste sekund. Kjøpende part vurderte forskjellige spillere opp mot hverandre. Dette ble det brukt for mye tid på, og plutselig begynte de å få dårlig tid. Følgelig måtte man forhandle fort for å komme fram til en løsning. Han mente at med slik press hengende over seg, ville ikke partene komme frem til det beste resultatet og ofte måtte kjøpende part strekke seg lengre enn om tidspresset hadde vært unngått. Dermed stemmer det overens med at klubb A er tjent med en forhandling uten stort tidspres. Klubb A bør følgelig i forkant eliminere vekk uinteressante spillere og et fåtall som er aktuelle. Det er viktig at når dette valget er tatt, må fokuset kun være på disse.

- Passe på at lover og regler blir fulgt.

Dette punktet er noe som må ligge til grunn under hele forberedelsesprosessen og under selve forhandlingene. Å overholde forskrifter fra NFF, FIFA og UEFA kan høres ut som en selvfølge, men om man ikke har full kjennskap til regelverket, kan hele forhandlingsprosessen vært til ingen nytte.

- Det menneskelige aspektet.

Som jeg har nevnt ved flere anledninger, skiller forhandlingene her seg ut fra de fleste andre typer forhandlinger, i og med at man forhandler om en person. Gjennom hele forhandlingsprosessen bør dette aspektet vektlegges. Klubb A bør uavhengig av krone og øre, konferere med spilleren om hans preferanser rundt en overgang.

11) Konklusjon

Ved å foreta en gjennomtenkt forberedelse til forhandlingene, vil klubb B, som ut fra caset kan virke som den svake part, ha utlignet maktforholdet i forhandlingene. Begge parter vil sitte med et klarere bilde av motparten og sin egen forhandlingssituasjon og stille godt forberedt til forhandlingen. Etter min mening vil klubbene ved å forberede seg på denne måten, ha større sjanse for å komme til en enighet, en enighet som kan være bedre for begge

parter enn om de hadde fulgt en ren fordelingsforhandling. Jeg tror også det vil være lettere for spilleren som er involvert å akseptere det endelige resultatet, om man skulle komme til en avtale eller ikke, da andre dimensjoner enn kost er blitt vurdert.

12) Forslag til videre forskning

- Er vi inne i en ny kjøpespiral?

Egil Østendstad mente han kunne se nevnte at han så at det på nytt var en utvikling mot at prisene på norske spiller steg veldig fort, og at tendensene samsvarte med dem vi så på slutten av 90-tallet. Det kunne være interessant å se på mulige årsaker til dette, samt hvilke mulige tiltak som kan iverksettes for å bremse utviklingen. Dette mener jeg fordi et for stort pengefokus vil sluke det sportslige aspektet, som tross alt ligger til grunn. Fotball skal være til glede for så mange som mulig, basert på gode prestasjoner og underholdningsverdi.

- Forhandlinger med utenlandske klubber.

Jeg har sett på forhandling mellom norske klubber. Med en gang man vender seg mot utlandet, kommer det en rekke andre utfordringer inn i bildet. Alt fra regler om antall ikke-EU spillere til kulturforskjeller mellom klubbene fører til spennende utfordringer og problemstillinger.

- Gjennomføring av forhandlingene

I min oppgave har jeg fokusert på hvordan man kan forberede seg til forhandlinger. Det hadde også vært interessant å se på hvordan man kan gjennomføre selve forhandlingene. Her kan man se på punkter som forhandlertyper, hvordan lede forhandlingene og hvordan reagere på urasjonelle utspill. Ved å ta utgangspunkt i min oppgave, tror jeg dette også kan være spennende å se på.

13) Litteraturliste

Bøker

- Barney, Jay B and Hesterly, William B., “Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts”. 2005, Person Education, Inc.
- Kennedy, G., “Essential Negotiation”, 2004, The economist newspaper Ltd.
- Rognes, J., “Forhandlinger”, 2001, Universitetsforlaget
- Fisher, R. and Ury, W., “Getting to yes”, 1991, Random house business books
- M. Hitt, R. Ireland, R. Hoskisson, Strategic management
- Katzenback, The wisdom of teams, 1992, McGraw-Hill
- Unt, Iwar, “Negotiations without a loser”, 1999, Copenhagen business school press.

Artikler

- Ohr, F. og Solum, N., ”Tippeligaen 2000: økonomiske tall”, 2001, Møre Forskning, Molde
- Frode Ohr og Hallgeir Gammelsæter, ”Hvor styres norsk toppfotball?”, Møre Forskning, Molde

Oppgaver

- Angelfoss, T. og Hvalryg, B., ”Brann er Best! – men Rosenborg er bedre.”, 2003, utredning ved NHH
- Thomas Felde, ”Verdivurdering av tippeligaklubber”, 2002, hovedoppgaven for cand.oecon-graden, økonomisk institutt, universitet i Oslo.

Årsregnskap

- Rosenborg Ballklubb, årsregnskapet for 2005
- Ham-Kam fotball. Årsregnskapet for 2005
- Stabæk fotball, årsregnskapet for 2005
- Molde fotballklubb, årsregnskapet for 2005

Websider

- http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page
- <http://www.kunnskapssenteret.com>

- www.brann.no
- www.skbrann.org
- www.bt.no
- www.dagbladet.no
- www.vg.no
- www.rbk.no
- <http://www.caplex.no>
- www.fotball.no
- www.alltidfotball.no
- www.nrk.no