

# Årsforhandlinger i dagligvarebransjen

*Betraktninger fra leverandørsiden*

**Christoffer Martinsen**

**Veileder: Jørn Rognes**

Masteroppgave i hovedprofilen “Strategi og ledelse”

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag 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.

## Forord

Denne utredningen er et resultat av den selvstendige utredningen på det 5-årige masterstudiet ved NHH.

At jeg skulle skrive om forhandlinger var lenge klart; fagfeltet interesserer meg, og jeg setter pris på en god forhandling både til hverdags og fest. Hvilke typer forhandlinger jeg skulle skrive om, derimot, tok det en stund før jeg bestemte meg for. Det var først etter å ha jobbet et halvt år i dagligvarebransjen at det stod klart for meg: Årsforhandlingene.

Årsforhandlingene mellom leverandører og dagligvarekjedene er mye debattert og har fått mye fokus i media det siste året. Det har vært svært interessant, spennende og viktig å få komme på innsiden hos dem som praktiserer disse forhandlingene, som er så tøffe at de har fått tilnavnet "høstjakta". Takk til dere som slapp meg inn og bidro til denne utredningen.

Takk til veileder, Jørn Rognes, som først åpnet mine øyne for forhandlinger som fag på NHH. Som veileder har du vært fleksibel og konkret – akkurat det jeg trengte. Tusen takk.

Oslo, 17. juni 2011

Christoffer Martinsen

## 1 Innhold

<b>FORORD .....</b>	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>5</b>
<b>2 INTRODUKSJON .....</b>	<b>6</b>
2.1 DAGLIGVAREBRANSJEN .....	6
2.2 ÅRSFORHANDLINGER.....	6
2.3 PROBLEMSTILLING .....	7
2.4 ORGANISERING AV ARBEIDET .....	8
2.5 AVGRENSNINGER .....	8
<b>3 ÅRSFORHANDLINGER I DAGLIGVAREHANDELEN .....</b>	<b>10</b>
3.1 BESKRIVELSE AV BRANSJEN .....	10
3.2 DETALJISTER .....	13
3.2.1 <i>Historikk</i> .....	13
3.2.2 <i>"De fire store"</i> .....	14
3.3 LEVERANDØRER.....	17
3.3.1 <i>Historikk</i> .....	18
3.3.2 <i>Struktur</i> .....	18
3.4 ÅRSFORHANDLINGENE .....	20
3.4.1 <i>Hva forhandles det om?</i> .....	20
3.4.2 <i>Hvordan gjennomføres forhandlingene?</i> .....	22
<b>4 TEORI.....</b>	<b>23</b>
4.1 DEFINISJON .....	23
4.2 FORHANDLINGSTYPER.....	24
4.2.1 <i>Fordelingsforhandlinger</i> .....	24
4.2.2 <i>Integrasjonsforhandlinger</i> .....	25
4.3 FORHANDLINGSPROSESSEN .....	27
4.3.1 <i>Generelt</i> .....	27
4.3.2 <i>Intern organisering</i> .....	28
4.3.3 <i>Forarbeidet</i> .....	30
4.3.4 <i>Gjennomføring</i> .....	34
4.3.5 <i>Etterarbeidet</i> .....	38
<b>5 METODE.....</b>	<b>41</b>
5.1 FORSKNINGSDESIGN .....	41
5.2 DATAINNSAMLING.....	42
5.3 GJENNOMFØRING .....	42
5.4 UTVALG .....	44
5.5 KVALITET PÅ DATA .....	45
5.5.1 <i>Reliabilitet</i> .....	45
5.5.2 <i>Validitet</i> .....	47
<b>6 PRESENTASJON AV FUNN .....</b>	<b>49</b>
6.1 GENERELT.....	49
6.2 INTERN ORGANISERING .....	50
6.3 FORARBEIDET .....	51
6.3.1 <i>Interesseanalyse</i> .....	51
6.3.2 <i>Vurdering av BATNA</i> .....	52
6.3.3 <i>Forberedelser på fordeling</i> .....	53
6.4 GJENNOMFØRING.....	54
6.4.1 <i>Forhandlingsprosedyren</i> .....	54
6.4.2 <i>Informasjonsutveksling</i> .....	54
6.4.3 <i>Oversikt og utbygging av pakker</i> .....	55

6.4.4	<i>Fordelingsfasen</i> .....	56
6.4.5	<i>Følelser og ego</i> .....	57
6.5	ETTERARBEIDET .....	58
6.5.1	<i>Resultatet</i> .....	58
6.5.2	<i>Å selge inn resultatet</i> .....	58
6.5.3	<i>Evaluering av innsats</i> .....	59
6.6	ØVRIGE INNSPILL.....	59
6.6.1	<i>Egen kompetanse</i> .....	59
6.6.2	<i>Foreslåtte endringer</i> .....	60
<b>7</b>	<b>DRØFTING AV FUNN</b> .....	<b>61</b>
7.1	INTERN ORGANISERING .....	61
7.2	FORARBEIDET .....	62
7.2.1	<i>Interesseanalyse</i> .....	62
7.2.2	<i>Vurdering av BATNA</i> .....	63
7.2.3	<i>Forberedelse på fordeling</i> .....	65
7.3	GJENNOMFØRING.....	66
7.3.1	<i>Forhandlingsprosedyren</i> .....	66
7.3.2	<i>Informasjonsutveksling</i> .....	67
7.3.3	<i>Oversikt og utbygging av pakker</i> .....	67
7.3.4	<i>Fordelingsfasen</i> .....	69
7.3.5	<i>Følelser og ego</i> .....	69
7.4	ETTERARBEIDET.....	70
7.4.1	<i>Resultatvurdering</i> .....	70
7.4.2	<i>Å selge inn resultatet</i> .....	71
7.4.3	<i>Evaluering av innsats</i> .....	71
7.5	GENERELT.....	72
7.6	VURDERING .....	73
<b>8</b>	<b>FORSLAG TIL FORBEDRINGER</b> .....	<b>74</b>
8.1	FØR FORHANDLINGENE .....	74
8.2	UNDER FORHANDLINGENE.....	75
8.3	ETTER FORHANDLINGENE.....	76
<b>9</b>	<b>IMPLIKASJONER</b> .....	<b>77</b>
9.1	GENERELLE TILTAK .....	77
9.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	78
9.3	STYRKER OG SVAKHETER .....	79
9.4	KONKLUSJON .....	80
<b>10</b>	<b>REFERANSER</b> .....	<b>81</b>
<b>11</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>83</b>

## Sammendrag

Denne utredningen har hatt til hensikt å vurdere om det er elementer ved måten leverandørene til norsk dagligvare gjennomfører årsforhandlingene med dagligvarekjedene på, som bør endres for å oppnå et mer optimalt resultat for begge parter.

Jeg har analysert hvordan leverandørene organiserer seg internt i forhandlingene, og videre hvordan de gjennomfører forhandlingsprosessen før-, under-, og etter forhandlingene.

Anerkjent teori om forhandlinger har dannet grunnlaget for undersøkelsene, og datainnsamling har blitt gjort gjennom dybdeintervjuer med erfarne forhandlere på leverandørsiden av bransjen.

Jeg konkluderer med at forhandlingene gjennomføres på en god måte, og at forhandlerne fremstår kompetente, men at det også er betydelig rom for forbedringer. På det overordnede plan konkluderes det med at det er mye å hente på å bringe forhandlingene i retning av mer integrasjon. Dette gjelder i alle faser av forhandlingene. I tillegg til forslag til hvordan den interne organiseringen bør gjøres, foreslås det endringer i alle faser av forhandlingsprosessen. I forberedelsene er det fokus på interesseanalysen og bruk av BATNA. Under forhandlingene er det fokus på prosessstyring, pakkeutbygging og bruk av objektive kriterier. I etterarbeidet fokuserer forslagene på evaluering og salg av avtalen.

## 2 Introduksjon

### 2.1 *Dagligvarebransjen*

I denne utredningen fokuseres det på forhandlinger mellom leverandørsiden og kjedesiden i norsk dagligvarebransje. Den norske dagligvarebransjen består i all hovedsak av tre ledd i verdikjeden: Leverandører som produserer/importerer og selger sine produkter til handelen, grossister som kontrollerer sentral lagerfunksjon og distribusjon ut til detaljistene og detaljister som formidler produktene ut til konsumenten. Ettersom de fire store dagligvarekjedene kontrollerer egne grossistledd, kan vi i praksis si at det er to sider i dagligvarebransjen: Leverandør og detaljist.

Den norske dagligvarebransjen omsatte i 2010 for 138 milliarder NOK.<sup>1</sup> De fire store kjedene står for så godt som 100 % av denne omsetningen.

Leverandørsiden er mer fragmentert. Dagligvareleverandørenes Landsforbund representerer 101 leverandører til den norske dagligvarehandelen, og disse står for 95 % av all omsetning fra leverandør til grossist.<sup>2</sup>

### 2.2 *Årsforhandlinger*

Hvert år på høsten kaller dagligvarekjedene sine leverandører inn til årsforhandlinger. Målet er å komme frem til en avtale om samarbeid det kommende året, hvor store deler av det daglige samarbeidet er definert og konkretisert. Denne tiden på høsten omtales i bransjen som "høstjakta" på grunn av de tidvis tøffe og krevende forhandlingene som finner sted.

Fra både kjedene og leverandørene legges det mye tid og ressurser i disse forhandlingene. For leverandørene er det ene møtet man får kanskje årets viktigste. For kjedene er situasjonen litt annerledes, ettersom de opplever at

---

<sup>1</sup> Dagligvarefasiten 2011

<sup>2</sup> "Mat, makt og avmakt"

alle leverandørene kjemper om deres gunst. Med ca. 100 leverandører som står for brorparten av leveranser til den norske dagligvarebransjen, og flere av disse deltar på flere møter, er det rimelig å anta at det gjennomføres mellom 500 og 1000 forhandlingsmøter i løpet av en hektisk høst. I tillegg kommer tiden som brukes til forberedelser og etterarbeid. I sum vil det si at mye tid og ressurser settes av til denne oppgaven, og det er rimelig å tro at det er i alles interesse å effektivisere denne oppgaven på best mulig måte.

### ***2.3 Problemstilling***

Forhandlingene mellom leverandørsiden og kjedesiden av norsk dagligvarebransje har vært gjenstand for mye oppmerksomhet i media i den senere tid. Regjeringen nedsatte i 2010 et utvalg, populært kalt Matkjedeutvalget, som skulle vurdere styrkeforholdene i verdikjeden for mat. Rapporten konkluderer med at matkjeden kjennetegnes av betydelig konsentrasjon i alle ledd, og om utviklingen fortsetter, vil det være uheldig for en sunn konkurranse og et balansert maktforhold i kjeden. I flere medieoppslag har leverandører klaget sin nød over for mye makt hos kjeden i forhandlingene, og at dette gir for dårlige rammebetingelser. I denne utredningen antar jeg at dagens situasjon vil vedvare fremover, og ønsker å drøfte hvorvidt leverandørene gjennomfører forhandlingene slik at det legges til rette for et best mulig resultat for seg selv, men også for motparten. Jeg vil utforske hvordan leverandørene opplever årsforhandlingene, og om det er elementer ved disse som kan endres for å oppnå et bedre, samlet resultat. Problemstillingen lyder derfor som følger:

*"Finnes elementer ved måten leverandørene til dagligvarebransjen gjennomfører årsforhandlingene på, som kan justeres eller endres for å oppnå større grad av integrasjon og dermed et bedre, samlet resultat for leverandørene og dagligvarekjedene?"*

## ***2.4 Organisering av arbeidet***

Innledningsvis vil jeg beskrive den norske dagligvarebransjen generelt og hvordan denne er sammensatt. Jeg vil beskrive detaljistsiden og leverandørsiden av bransjen, herunder historikk og struktur. Jeg vil så beskrive selve årsforhandlingene og hvordan disse gjennomføres.

Teorien jeg benytter for å belyse problemstillingen vil bli presentert i et eget kapittel. Jeg vil vise til anerkjent teori på området som beskriver gode forhandlingsprosesser og hvordan disse blir til.

Problemstillingen belyses best ved en kvalitativ analyse. Jeg vil gjennomføre dybdeintervjuer med utvalgte personer i bransjen som skal danne datagrunnlaget for analysen.

Analysen av intervjuene vil så presenteres i et eget kapittel, hvorpå jeg vurderer hvorvidt det er elementer ved forhandlingene som ikke samsvarer med de retningslinjene teorien gir oss. I dette avsnittet vil jeg komme med forslag til forbedringer.

Avslutningsvis vil jeg komme med mer generelle innspill, forslag til videre forskning og implikasjoner resultatene av denne utredningen kan gi.

## ***2.5 Avgrensninger***

1. Utredningen vil kun dreie seg om hvordan leverandørene gjennomfører årsforhandlingene, selv om dagligvarekjedene beskrives og trekkes inn der det er naturlig.
2. Grossistleddet er en sentral del av verdikjeden for dagligvarer. Da denne er en integrert del av detaljistenes kjedemønster vil jeg ikke gå nærmere inn på dette leddet i dagligvarekjeden i diskusjonen.
3. Jeg vil fokusere på dagligvarehandelen, og ikke service- og faghandelen som består av kiosker, bensinstasjoner, kinoer og



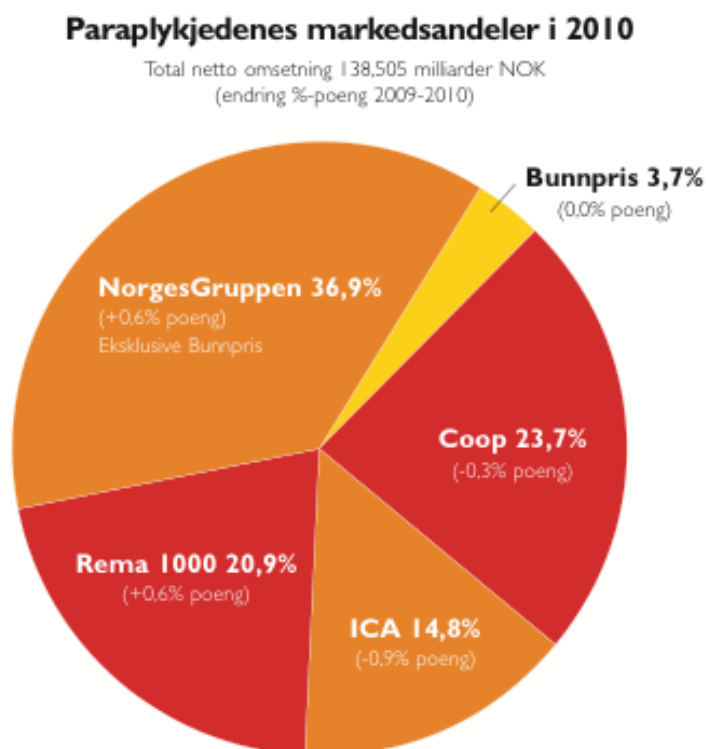
lignende. Dette utelukker også storhusholdning, som er en del av dagligvarekjeden.

### 3 Årsforhandlinger i dagligvarehandelen

#### 3.1 Beskrivelse av bransjen<sup>3</sup>

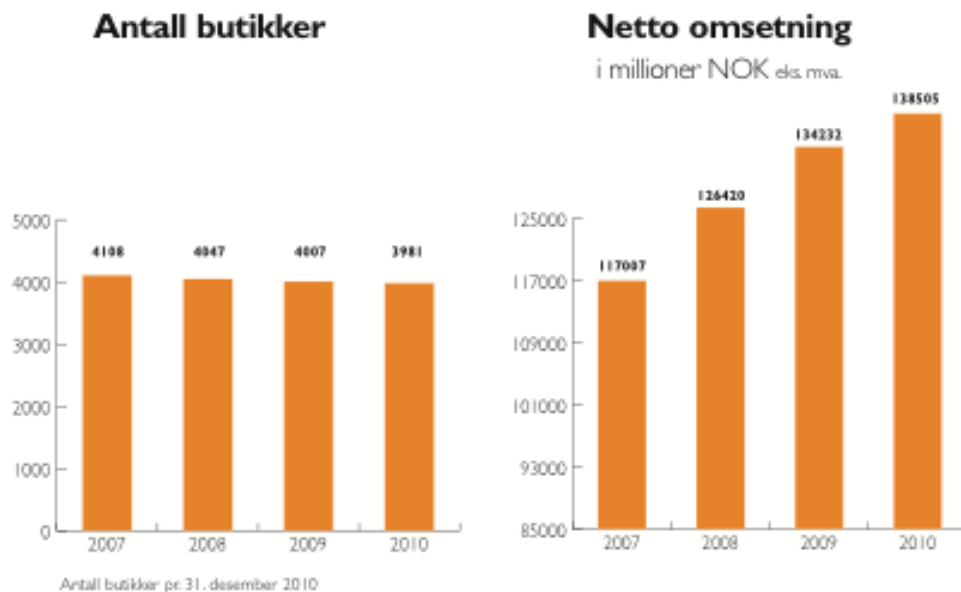
Norsk dagligvaresektor har forandret seg dramatisk i løpet av de siste 20-30 årene. Fra en fragmentert struktur på detaljistleddet, der produsentene og leverandørene satt med mye makt, har vi nå fire dagligvarekjeder som dominerer varestrømmene. Grossistleddet, som i stor grad kontrollerer vareflyt fra leverandører ut til detaljistene, er nå en integrert del av dagligvarekjedene. Omstillingen har hatt stor betydning ikke bare for produsentene i Norge, men også for de mange ansatte i handelen, for forbrukerne og for en vesentlig del av matindustrien. I 2009 sto de fire store dagligvarekjedene for første gang for 100 prosent av markedet innen dagligvarebutikker, etter at Lidl trakk seg ut av det norske markedet og Smart Club ble kjøpt opp av Coop.

“De fire store” deler markedet mellom seg slik:<sup>4</sup>



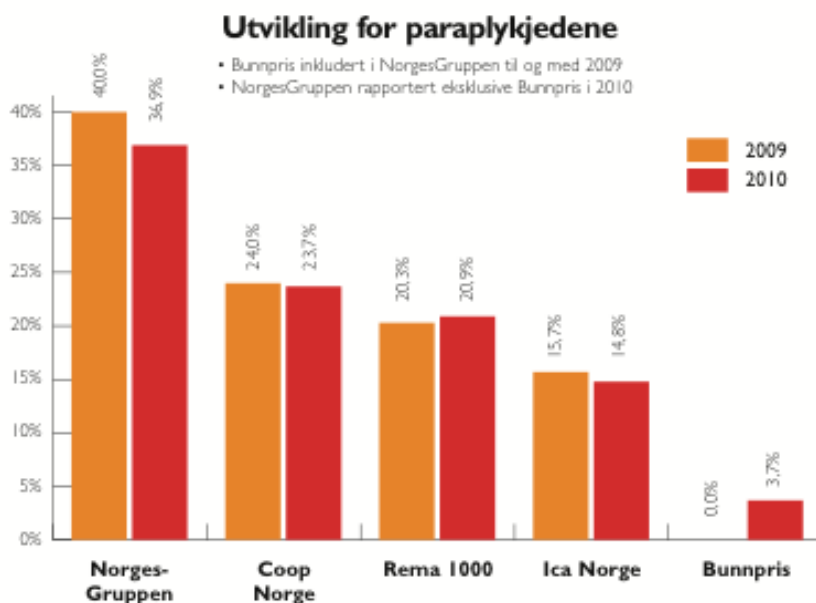
<sup>3</sup> Dagligvarehandel og mat 2010 og Dagligvarefasiten 2011

<sup>4</sup> Dagligvarefasiten 2011



Utviklingen i antall butikker er flat, til og med noe nedadgående, mens netto omsetning øker kraftig<sup>5</sup>. Gjennomsnittlig omsetning per butikk har dermed økt de siste årene.

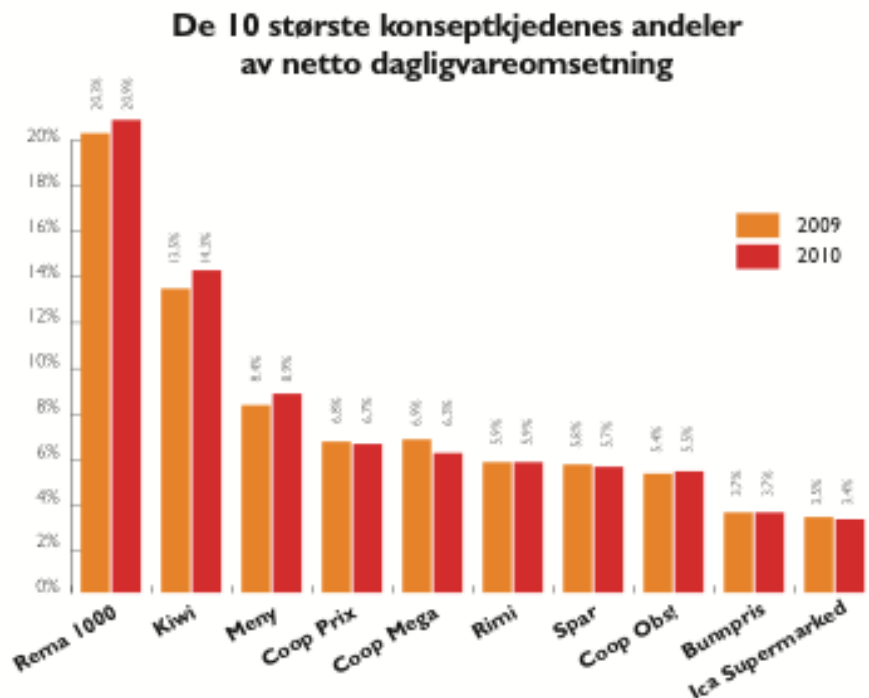
I dag er Bunnpris en del av Norgesgruppen, noe som gir denne en markedsandel på over 40 %. Mot slutten av 2010 annonserte Bunnpris at de fra og med 2012 blir en del av Rema 1000s systemer, og Rema vil da nærme seg en total markedsandel på 25 %.<sup>6</sup>



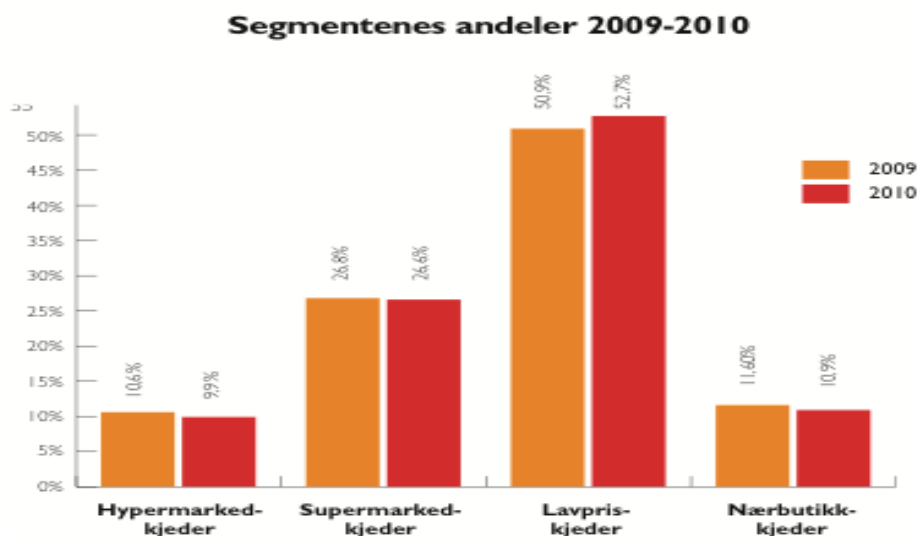
<sup>5</sup> Dagligvarefasiten 2011

<sup>6</sup> Dagligvarefasiten 2011

Rema 1000 er det største dagligvarekonseptet med 20,9 % total markedsandel. Deretter følger Kiwi med 14,3 % andel av totalmarkedet og Meny med 8,9 % andel (begge Norgesgruppen).<sup>7</sup>



Lavpriskonseptene (Rema 1000, Kiwi, Coop Prix, osv.) er det desidert største segmentet innenfor norsk dagligvarehandel, med en markedsandel på 52,7 % i 2010. Derneft følger supermarkedkjedene (Meny, Coop Mega, Ica Supermarked, osv.) med en andel på 26,6 %. Nærbutikk-kjeder og hypermarked-kjeder følger så med markedsandeler på rundt 10 %.<sup>8</sup>



<sup>7</sup> Dagligvarefasiten 2011

<sup>8</sup> Dagligvarefasiten 2011

## **3.2 Detaljister**

Detaljhandel er en betegnelse for salg av varer i kvanta tilpasset personlig eller husholdningsbehov direkte til forbrukere eller husholdninger.<sup>9</sup> Norsk dagligvarehandel faller derfor innenfor definisjonen detaljhandel, og er også den største bidragsyteren til denne kategorien i Norge.<sup>10</sup>

### **3.2.1 Historikk<sup>11</sup>**

#### **1980-tallet:**

Om vi ser oss 25 år tilbake i tid vil vi se en helt annen dagligvarebransje enn den vi har i dag. Bransjen var preget av mange små detaljister som opptrådte uavhengig av hverandre, og makten lå i stor grad hos leverandørene. Forbrukersamvirket, forløperen til Coop, eide ca. en fjerdedel av samtlige dagligvarebutikker, men bortsett fra dette fantes det kun sammenslåinger av butikker som til sammen hadde 2-3 prosent markedsandel. Butikkene hadde altså ingen maktbase å forhandle ut i fra, og måtte innfinne seg med å ta i mot det meste av varer som ble tilbudt gjennom leverandør og grossist.

Fra 1985 og videre utover på 80-tallet begynte dagligvaregrupperingene å styrke sine posisjoner ovenfor hverandre. Kjede- og konseptutvikling var viktige drivere for denne utviklingen som skulle endre bransjen fullstendig. I løpet av en kort tiårsperiode ble de fire store dagligvarekjedene fullstendig dominerende i det norske markedet, med landsdekkende kjedekonsepter som dekket ulike markedssegmenter.

#### **1990-tallet**

På 1990-tallet var det iherdig innsats fra de stadig voksende kjedene som resulterte i en videre styrking av deres posisjon i markedet. Detaljister ble

---

<sup>9</sup> <http://no.wikipedia.org/wiki/Detaljhandel>

<sup>10</sup> <http://no.wikipedia.org/wiki/Detaljhandel>

<sup>11</sup> "Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat" og "Dagligvarehandel og mat 2010"

kjøpt opp, samarbeidsavtaler inngått og de segmenterte butikkonseptene ble videreutviklet. I 1995 kunne man identifisere "de fire store": Forbrukersamvirket, Hakon Gruppen, Reitangruppen og Norgesgruppen. Disse fire kjedene er i dag bedre kjent henholdsvis som kvartetten Coop Norge, Ica Norge, REMA 1000 og Norgesgruppen. På midten av 90-tallet hadde de fire store allerede opparbeidet seg en markedsandel på 97 prosent, og denne skulle øke ytterligere da man tok steget inn i et nytt millennium.

## **2000-tallet**

De siste årene har de siste aktørene utenfor kvartetten blitt spist opp, og markedsandelen er i dag tilnærmet 100 %. Nasjonaliseringen av kjededriften på detaljistnivået har ført til denne dominerende posisjonen. Rema og Norgesgruppen er i tillegg til detaljisthandelen viktige aktører innen servicehandel og storhusholdning. I alle fire kjeder er store deler av verdikjeden integrert, og de kontrollerer de fleste funksjoner, som frakt fra leverandør til grossist, grossistvirksomhet, innkjøp og distribusjon ut til detaljistleddet.

### **3.2.2 "De fire store"**

#### **3.2.2.1 Norgesgruppen<sup>12</sup>**

Norgesgruppen ASA er Norges største handelshus, og har sin kjernevirksomhet innen detalj- og engrosvirksomhet. Norgesgruppen sprang ut av kjeden Norges Detalj, som tidlig på 90-tallet samlet seg for å møte konkurransen fra de tre andre kjedene som allerede hadde begynt å vokse seg store. Norgesgruppen er organisert som et allmennaksjeselskap, der Joh. Johannson er største eier med ca. 70 % eierandel.

---

<sup>12</sup> "Dagligvarehandel og mat 2010" og [www.norgesgruppen.no](http://www.norgesgruppen.no)

NorgesGruppen er godt representert i kiosk- og servicehandelen i tillegg til dagligvarehandelen. NorgesGruppen eier blant annet MIX-kioskene, Deli de Luca og Fresh, og leverer varer til blant andre Statoil, Shell og Esso.

NorgesGruppen har full kontroll over sin egen engrosvirksomheten gjennom grossisten ASKO. ASKO har ansvaret for vare- og informasjonsstrømmen i verdikjeden fra produsent- til detaljistleddet. ASKO bidro med over 20 mrd. kroner i driftsinntekter i 2008.<sup>13</sup>

NorgesGruppen omfatter tre landsdekkende butikkonsepter, samt et nærbutikkonsept og et regionalt stormarkedskonsept. Meny-butikkene utgjør de store supermarkedene, Spar-butikkene skal dekke det noe mindre supermarkedessegmentet, mens Kiwi er NorgesGruppens lavpriskonsept. I tillegg til dette har grupperingen flere lokale butikker i nærbutikkonseptene, og regionale samarbeid med mindre kjeder og butikker.

I 2010 hadde NorgesGruppen en total omsetning på 51,1 mrd. NOK. Lavpriskonseptet Kiwi og Supermarkedskonseptet Meny bidro mest, med over 60 % av den totale omsetningen.<sup>14</sup>

### **3.2.2.2 Coop Norge<sup>15</sup>**

Coop Norge er den nest største aktøren i dagligvarebransjen<sup>16</sup>, og er spesiell i den forstand at den er eid av sine kunder. Coop Norge er den samlede virksomheten til samvirkelagene. Coop Norge er ansvarlig for konsernets innkjøp, vareforsyning, kjededrift og markedsføring. Alle Coops butikker får sine varer fra Coop Norge. Coop Norge eier ingen butikker, men eier de forskjellige konseptene. Det er de regionale samvirkelagene som eier og driver Coops butikker i Norge.

---

<sup>13</sup> "Mat, makt og avmakt"

<sup>14</sup> Dagligvarefasiten 2011

<sup>15</sup> "Dagligvarehandel og mat 2010" og [www.coop.no](http://www.coop.no)

<sup>16</sup> Dagligvarefasiten 2011

Coop Norge dekker de fleste segmentene innenfor dagligvarehandelen. Coop Prix er kjedens lavpriskonsept, Coop Marked er nærbutikkene i kjeden, Coop Mega kjedens supermarkedkonsept og Coop obs! fungerer som et hypermarked med fokus på dagligvarer, men også mye annet innenfor spesialiserte faghandelsbransjer. I tillegg ble Coop Extra etablert i 2006, som er en slags krysning mellom Coop Prix og Coop obs!; lavpris dagligvarer og spesialisert faghandel på samme sted. Smart Club inngår i dag i Coop-systemet, etter oppkjøpet i 2008.

Coop Norge hadde i 2010 en totalomsetning på 32,8 milliarder NOK, hvor Coop Prix og Coop Mega var de største bidragsyterne med over 54 % til sammen.<sup>17</sup>

### **3.2.2.3 Rema 1000**<sup>18</sup>

Rema 1000 er Norges tredje største dagligvareaktør, men den kjeden som vokser hurtigst. Rema 1000 AS er 100 prosent eid av Reitan-gruppen, som igjen er 100 prosent eid av Odd Reitan og hans to sønner Ole Robert og Magnus. Reitangruppen er i dag delt inn i fire: Rema 1000, Reitan Servicehandel, Reitan Eiendom og Uno X. Størst andel av Reitangruppens virksomhet foregår i Norge, men gruppen har også omfattende engasjement i Sverige, Danmark og flere områder i Øst-Europa.

Rema 1000 skiller seg fra de andre kjedene ved at de kun har ett dagligvarekonsept. Rema 1000 er et lavpriskonsept med et forholdsvis lite sortiment. Rema 1000 har inngått langsiktige eksklusivitetsavtaler med utvalgte leverandører, slik at disse i dag fungerer som Remas egne merkevarer. Eksempler på disse er Grans Bryggeri og Nordfjord kjøtt.

I 2010 hadde Rema 1000 totalt 492 butikker i Norge, med størstedelen av disse situert på Østlandet. Rema 1000 omsatte i 2009 for 27,2 mrd kroner.

---

<sup>17</sup> Dagligvarefasiten 2011

<sup>18</sup> "Dagligvarehandel og mat 2010" og [www.rema.no](http://www.rema.no)



### 3.2.2.4 Ica Norge<sup>19</sup>

Ica Norge er den fjerde største aktøren på det norske dagligvaremarkedet med en markedsandel på 14,8 % i 2010.<sup>20</sup> Ica Norge er et datterselskap av Ica AB som er en av Nordens største detaljhandelsgruppering med over 2250 egne og kjøpmannseide butikker i Norge, Sverige og Baltikum. I Norge driver Ica dagligvarehandel gjennom både egneide- og franchise-tilknyttede butikker.

Ica Norge har fire butikkprofiler som dekker de fleste segmentene i norsk dagligvarehandel. Rimi er kjedens lavpriskonsept; Ica Nær er kjedens nærbutikker; Ica Supermarked er kjedens supermarkedskonsept; Ica Maxi er kjedens stormarkedskonsept.

En av Icas hovedstrategier er å satse på egne merkevarer, og ICA er den dominerende merkevaren. Ica var den første kjeden som introduserte nøkkelhullmerket mat, en standard som hele bransjen i dag har adoptert.

Ica omsatte i 2010 for totalt 20,5 milliarder NOK kroner, hvor Rimi var den største bidragsyteren med 39,8 % av denne.<sup>21</sup>

## 3.3 Leverandører

Til tross for en økt satsing hos dagligvarekjedene på egne merkevarer (EMV), så ser vi at det fortsatt er de store, kjente merkevarene som dominerer innenfor de ulike kategoriene.<sup>22</sup> Dette er ofte merkevarer med lang historikk og varer som opplever stor lojalitet blant konsumentene. Dagligvarekjedene er slik sett avhengige av stabile leveranser fra leverandørene for å tiltrekke seg forbrukerne.

---

<sup>19</sup> Dagligvarehandel og mat 2010” og [www.ica.no](http://www.ica.no)

<sup>20</sup> Dagligvarefasiten 2011

<sup>21</sup> Dagligvarefasiten 2011

<sup>22</sup> “Mat, makt og avmakt”

### 3.3.1 Historikk<sup>23</sup>

På 1970- og 1980-tallet, i en situasjon med mange uavhengige kjøpmenn og ingen omfattende nasjonale kjedestrukturer slik vi kjenner det i dag, hadde leverandørene en sterk posisjon i forhandlingene med kjøpmennene.<sup>24</sup> Aktører med lang fartstid i bransjen kaller dette gjerne for "leverandørens gullalder" ettersom etterspørselen etter produktene var så stor at leverandørene selv nesten kunne bestemme hva prisen ut av butikk skulle være.

I takt med endringen på detaljistsiden, har også leverandørsiden gjennomgått store endringer på 1990- og starten av 2000-tallet. I dag er det vesentlig flere leverandører som kjemper om hylleplassen, men fortsatt preges de ulike kategoriene av en eller flere store leverandører innenfor den enkelte kategori.<sup>25</sup>

Mangfoldet på leverandørsiden er vesentlig større enn på kjedesiden. De fire paraplykjedene er potensielle kunder for mer enn 1000 leverandører i matindustrien.<sup>26</sup> Disse leverandørene er ingen ensartet masse på samme måte som paraplykjedene, og kan vanskelig beskrives ved generelle betraktninger.

### 3.3.2 Struktur

Leverandørsiden av norsk dagligvarebransje er langt mer fragmentert enn detaljistsiden. Det varierer veldig fra leverandører med enorme volumer og forhandlingsmakt, til langt mindre leverandører med små og lite viktige produkter for handelen.

---

<sup>23</sup> "Mat, makt og avmakt", "Dagligvarehandel og mat 2010" og [www.dlf.no](http://www.dlf.no)

<sup>24</sup> "Mat, makt og avmakt"

<sup>25</sup> "Mat, makt og avmakt"

<sup>26</sup> [www.dlf.no](http://www.dlf.no)

Det finnes leverandører med forskjellig inngang til bransjen. De fleste leverandørene ønsker bred distribusjon på sine produkter, og henvender seg til hele markedet, altså alle fire kjeder. I tillegg til denne typen har man leverandører med eksklusive kjedeavtaler (Grans til Rema) og man har leverandører som er delvis eid av kjedene (Bama eies delvis av Reitangruppen og Norgesgruppen). Man kan også skille mellom de som produserer produktene de selger selv (for eksempel Stabburet) og de som importerer og distribuerer på vegne av produsenter (for eksempel Haugen Gruppen).

I enkelhet kan man si at leverandørene deles inn i tre hovedgrupperinger i henhold til omsetning: Store leverandører (>800 mill.); Mellomstore leverandører (800-200 mill.) og små leverandører (<200 mill.).

Dagligvareleverandørenes forening (DLF) representerer 101 leverandører til den norske dagligvarehandelen, og disse står for ca. 95 % av alle leveranser til handelen.<sup>27</sup> Disse er fordelt på 25 store, 32 mellomstore og 44 små leverandører i henhold til kategoriseringen over. De største norske leverandørene til norsk dagligvare er Nortura og Tine med mellom 17 og 19 milliarder NOK omsatt per år.<sup>28</sup> Store internasjonale leverandører er eksempelvis Coca Cola, Carlsberg og Kraft Foods.

Denne oppgaven vil i all hovedsak dreie seg om leverandørene som er organisert under DLF, ettersom disse ikke har noen tilknytning til kjedene og sånn sett forhandler som en selvstendig part.

---

<sup>27</sup> [www.dlf.no](http://www.dlf.no)

<sup>28</sup> "Mat, makt og avmakt"

### 3.4 Årsforhandlingene<sup>29</sup>

#### 3.4.1 Hva forhandles det om?

På det overordnede plan kan man si at det forhandles om tre elementer som til syvende og sist får betydning for hvilke varer kjedene tar inn i sitt sortiment, hvilken plassering denne varen får og hva den endelige nettoprisen blir:

1. Prisen på varen. Leverandørene oppgir en listepris på sine varer som også kalles grunnpris – prisen på varen før rabatt.
2. Varelinjerabatt og grossistrabatt. Dette er rabatter som følger varen ut i butikk, og fastsettes ved forhandlinger hvert år. Det er typisk en fast prosentsats man får i rabatt ved kjøp av en vare. Varelinjerabatten er fast for hele leverandørens sortiment, mens grossistrabatten varierer med hensyn til kompleksitet i behandlingen for grossisten.
3. Samarbeidsbonus. Dette er en bonus som ikke følger varen, men som disponeres av kjedene sentralt. Størrelsen på denne henger allikevel sammen med varekjøpene, og avregnes ofte med en prosentandel av totalt kjøp. Samarbeidsbonuser er ytelser fra leverandør for samarbeid om markedsføring, kategoriprosjekter og mer generelle utviklingsprosjekter. Dette er ytelser fra leverandør hvor det forventes gjenytelser fra kunde.<sup>30</sup> Slike gjenytelser kan være TV-kampanjer, kundeaviser eller andre markedsføringstiltak som dagligvarekjedene gjør på vegne av seg selv og leverandøren. Det kan også være kampanjer med dedikert gulvplass eller andre aktiviteter i butikkene. Den mest kjente – og omstridte – er Joint Marketing-bonusen (JM), som kjedene mottar fra leverandørene til felles markedsføring. Leverandører har hevdet at man betaler mer

---

<sup>29</sup> “Mat, makt og avmakt” I tillegg er informasjon i dette avsnittet hentet inn fra intervjuobjekter

<sup>30</sup> “Mat, makt og avmakt”

enn man får igjen i markedsføring.

Om vi dykker noe lenger ned i materien vil vi finne at man i praksis forhandler om flere elementer. Forhandlingene er komplekse, og jeg vil forsøke å oppsummere de elementene som er viktigst for begge parter.

Forenklet kan man si at man forhandler fordi man har felles interesser. Leverandørene ønsker å oppnå en god distribusjon og pris (fortjeneste) på sine varer. Kjedene optimaliserer sin salgsvare – butikkhyllene – ved å ta inn de produkter som gir best fortjeneste samlet sett. Man forhandler også fordi man har en del konfliktdimensjoner man må komme til enighet på, som størrelse på sortiment og pris på varen. Det er i krysningene mellom disse felles interessene og konfliktdimensjonene man vil finne løsningen på forhandlingsproblemet.

Paraplykjedenes standardkontrakter og faglige betingelser er utgangspunktet for forhandlingene, og leverandørene foreslår endringer til disse, som for eksempel endringer i pris, rabatter eller selve avtaleteksten.

Listeføring, altså at varen er tilgjengelig for bestilling, hos grossist og fastsettelse av sortiment for de respektive butikkjedene avklares sentralt i forhandlingene. Man kan få listet produktene sine i hele eller deler av en kjede. Om for eksempel en vare tas inn i Ica kan den derfor få listing i alle fire underprofiler (Maxi, Supermarked, Nær og Rimi) eller bare noen av disse. Ofte henger dette sammen med produktets profil, om det passer best for lavprissegmentet eller om det er et produkt for supermarkedene. Man kan få listet varen som enten "frivillig" eller "obligatorisk". Når varen ligger i frivillig sortiment vil dette generere langt mindre volum, ettersom hver enkelt butikk må bestille denne varen. Om varen ligger i obligatorisk sortiment i skal den til enhver tid finnes i underprofilens hyller. Skillet mellom frivillig og obligatorisk sortiment blir stadig viktigere, ettersom flere kjeder innfører automatisk varebestilling, noe som minimerer leverandørenes påvirkningsmulighet for å få inn varer som ligger i frivillig sortiment. Selv om man ikke direkte forhandler om sortiment i årsforhandlingene (dette gjøres i egne møter i forbindelse med

nyhetslanseringer), så trekkes dette inn i forhandlingene. Om leverandørene har en nyhet som skal lanseres påfølgende høst, kan denne trekkes inn som et element i forhandlingene.

Lavprissegmentet er det dominerende segmentet i Norge, og det er viktig for leverandørene å få innpass i det obligatoriske sortimentet til kjedenes lavprisprofiler KIWI, Rema 1000, Rimi og Prix. Lavprissegmentene har smalest sortiment, og det er vanskeligere å få varen inn i dette sortimentet. Samtidig er det dette som genererer det største volumet for en leverandør, så det er naturlig for mange å sikte seg inn mot disse konseptene.

Forhandlingene og avtalene skjer ikke nødvendigvis vare for vare, men kan også følge en vareportefølje fra den enkelte leverandør. En konsekvens av dette er at det kan aksepteres lavere marginer på en vare dersom det veies opp av bedre marginer på andre varer i vareporteføljen.

Matkjedeutvalgets rapport, "Mat, Makt og avmakt", påpeker at det er en frykt blant leverandørene for å bli delistet (at varene blir tatt ut av sortimentet til kjedene). Leverandørene er derfor som regel villige til å strekke seg langt for å beholde varene i sortimentet.

### **3.4.2 Hvordan gjennomføres forhandlingene?**

Forhandlingene foregår hvert år på høsten. Dagligvarekjedene kaller inn til forhandlingsmøte, og i noen tilfeller må man sende over tilbud før forhandlingsmøtet finner sted. Forhandlingsmøtene blir gjennomført på kjedenes kontorer. Det første forhandlingsmøtet fører sjelden til en avtale, og det kan være opptil flere møter før man blir enige. I mellomtiden, og i etterkant, av møtene er det utstrakt kontakt på telefon og e-mail før man til slutt kommer til enighet.

## 4 Teori

I det følgende vil jeg presentere de mest relevante aspekter innen forhandlingsteori i forhold til å gi svar på problemstillingen i utredningen. Jeg vil definere forhandlinger, beskrive ulike forhandlingstyper, se på intern organisering og gjennomgå forhandlingsprosessen med forarbeid, gjennomføring og etterarbeid. Intern organisering og forhandlingsprosessen vil være sentralt i denne utredningens undersøkelser, og vil danne det teoretiske grunnlaget for datainnsamlingen og analysen.

### 4.1 Definisjon

Hva er forhandlinger? De fleste har et forhold til forhandlinger. I det store og det hele forhandler de fleste av oss veldig ofte. Det forhandles om lønn, hvor man skal på ferie, hva som skal spises til middag og andre trivielle ting i hverdagen. Mange ser kanskje ikke på dette som "forhandlinger", men i realiteten er det nettopp det.

Vi kan enes om at forhandlinger er et middel for å oppnå et mål. Disse gjennomføres i de fleste tilfeller i samspill med andre, når man da ikke forhandler med seg selv og sin egen samvittighet.

Thompson<sup>31</sup> definerer forhandlinger slik: "Negotiations is an interpersonal decision-making process necessary whenever we cannot achieve our objectives single handedly". Fischer og Ury definerer det slik<sup>32</sup>: "Negotiation is a basic means of getting what you want from others". Rognes sier det slik<sup>33</sup>: "Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme fram til en felles beslutning, forhandler de".

---

<sup>31</sup> Thompson, L (2005). The mind and heart of the negotiator (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 2

<sup>32</sup> Fischer og Ury, Getting to yes. Referert på [www.negotiationbeyondconflict.com](http://www.negotiationbeyondconflict.com)

<sup>33</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 13

## **4.2 Forhandlingstyper**

Rognes<sup>34</sup> identifiserer fire typer forhandlinger som er relevante i denne sammenhengen: Fordelingsforhandlinger, integrasjonsforhandlinger, flerpartsforhandlinger og mekling. I dagligvareforhandlingene er den typiske forhandlingssituasjonen den mellom leverandører og dagligvarekjedene, altså er flerpartsforhandlinger utelukket i denne sammenhengen. Og selv om mange nok vil hevde at det trengs mekling i etterkant av forhandlingsmøtene for å komme i mål, er nok heller ikke denne forhandlingsformen særlig aktuell når man analyserer årsforhandlingene. Dermed er det to typer forhandlinger som står igjen når man skal beskrive årsforhandlingene, nemlig fordelings- og integrasjonsforhandlinger.

### **4.2.1 Fordelingsforhandlinger**

En fordelingssituasjon er til stede når en gitt mengde goder eller ulemper skal fordeles mellom parter.<sup>35</sup> Potten som er til fordeling ligger fast, og én part kan ikke vinne noe i forhandlingene uten at motparten taper det tilsvarende. I økonomiske termer omtaler man dette som et nullsumspill.

I fordelingsforhandlinger er ofte oppmerksomheten rettet mot sak og konkurranse.<sup>36</sup> Det er to betydelige problemer knyttet til bruk av fordelingsstrategier. For det første så brukes ofte fordelingsstrategier når andre strategier kunne være mer velegnet. For det andre så gjennomføres ofte fordelingsforhandlinger uten skikkelige forberedelser og gjennomtenkte strategier. Konsekvensene av disse to problemene kan være brudd i forhandlingene, dårlige kompromisser, tilfeldig utfall, dårlig forhold til motparten eller at man blir for lett styrt av motparten.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget

<sup>35</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 40

<sup>36</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 40

<sup>37</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 40



Det er tre begreper man bør ha klart for seg når man bedriver fordelingsforhandlinger. Man har gjerne et *aspirasjonsnivå*. Dette er et "best case-scenario", og er det man selv maksimalt håper på å oppnå. Videre har man også et *reservasjonsnivå*. Dette er det absolutt dårligste nivået for en selv hvor man fortsatt vil inngå en avtale. Blir vilkårene dårligere for en selv enn dette, vil man (i teorien) trekke seg fra avtalen. Det tredje begrepet som står sentralt er *forhandlingssonen*. Forhandlingssonen defineres av differansen mellom partenes reservasjonspunkter. Om disse er overlappende, altså at selgers laveste pris er lavere enn kjøpers høyeste pris, vil det i praksis finnes en positiv forhandlingssone med potensiale for en avtale.<sup>38</sup>

Veldig mange forhandlinger har dette elementet av tap/vinn over seg, og det er ofte en teknikk som benyttes også i forhandlinger mellom leverandørene og kjedene i dagligvarebransjen.

Dagligvarehandelens årsforhandlinger har betydelige elementer av fordelingsforhandlinger over seg, selv om det forhandles over flere aspekter. Det fokuseres ofte veldig mye på priser, uten at man vier de andre aspektene det forhandles om som i realiteten utgjør en stor andel av "potten" oppmerksomhet tilsvarende deres økonomiske effekt.

#### 4.2.2 Integrasjonsforhandlinger

Integrasjon dreier seg om å få til avtaler som er bedre enn kompromisser på enkeltsaker<sup>39</sup>. Ofte omtaler man forskjellen mellom fordelings- og integrasjonsforhandlinger som forskjellen mellom å dele opp en kake og å gjøre kaken større. Ved integrasjonsforhandlinger beveger man seg altså mot et Pareto-optimalt punkt, noe som gjør dette til en vinn-vinn situasjon. Hensikten er at en, eller begge, parter skal få et større utbytte uten at den andre parten svekker sitt.

---

<sup>38</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 41-44

<sup>39</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 59

Det er typisk seks elementer som kjennetegner integrasjonsforhandlinger, og som skiller disse fra fordelingsforhandlinger<sup>40</sup>:

- Fokus på felles interesser og ulike prioriteringer på tvers av saker
- Forsøk på å nå frem til felles interesser og behov, mindre fokus på posisjoner og konkurranse
- Forpliktelse til å møte behovene til alle involverte parter
- Utveksling av informasjon og ideer for å identifisere forhandlingspotensiale
- Utvikling av muligheter til felles nytte
- Bruk av objektive kriterier for vurdering av innsats og resultater

Rognes<sup>41</sup> skriver at det er tre forutsetninger som må være tilstede for at integrasjon skal være aktuelt: potensial, motivasjon og kompetanse.

Forhandlingsproblemet må være slik at det forhandles om flere aspekter slik at man kan sy sammen "pakker" som er bedre for begge parter enn om man skulle forhandlet om disse elementene enkeltvis. Relatert til årsforhandlingene vet vi at det forhandles om flere elementer, som for eksempel pris, kampanjer og rabatter. Dette kriteriet er således oppfylt. Videre må man være motivert til å gå i gang med slike krevende forhandlinger. Det krever tid og ressurser å gå inn i en integrasjonsforhandling, og man må ha motivasjon for å gå ut over fordelingsforhandlingene. Dette henger sammen med det siste kriteriet, som er kompetanse. Grunnet manglende kompetanse kan man unngå integrasjonsforhandlinger ettersom dette krever mer av forhandlerne. Dagligvarebransjen forhandler om store summer hvert eneste år, og alle parter ønsker til enhver tid å tilegne seg noe bedre resultater. Motivasjonen bør sånn sett være til stede. Samtidig må man erkjenne at dette er en tidkrevende prosess, ettersom det gjennomføres et stort antall forhandlingsmøter hvert år. Det kan derfor være lett for aktørene å henfalle til fordelingsforhandlinger, ettersom dette krever mindre involvering og

---

<sup>40</sup> Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2007). *Essentials of negotiation* (4. utgave.). Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin, side 58

<sup>41</sup> Rognes, J (2008). *Forhandlinger* (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 60

ressurser. Bransjen preges av aktører med god kjennskap til prosesser på begge sider av forhandlingsbordet, og de møtes forholdsvis ofte (ca 4-5 ganger per år). Videre er det flere aktører som tilrettelegger for kompetanseheving og trening i forhandlinger for sine forhandlere. Jeg vil derfor påstå at kompetansen er til stede, og at dagligvarebransjens årsforhandlinger har potensiale til å utformes som integrasjonsforhandlinger.

### **4.3 Forhandlingsprosessen**

#### **4.3.1 Generelt**

Grovt sagt kan vi si at forhandlingsprosessen består av forberedelser, gjennomføring og etterarbeid.

Fischer og Ury<sup>42</sup> anbefaler å gjennomføre forhandlinger i henhold til deres fire prinsipper for å oppnå integrasjon. Ved å følge disse rådene vil man sikre mest mulig effektive forhandlinger, ifølge forfatterne. Hensikten med disse prinsippene er å søke etter felles måloppnåelse og integrasjon der det er mulig, og benytte seg av objektive standarder på de områdene hvor interessene til hver part resulterer i konflikt med den andres. Kort oppsummert råder Fischer og Ury forhandlere til å følge disse fire prinsippene:

1. Skill menneskene fra problemet. Man må samarbeide for å finne en løsning i stedet for å angripe hverandre. For å nå et felles mål er man nødt til å sidestille emosjoner og ego.
2. Fokuser på interessene – ikke posisjoner. Den naturlige gangen i mange forhandlinger er at partene inntar ytterposisjoner og beveger seg mot midten – og løsningen. Fischer og Ury hevder at disse ytterliggende posisjonene mer er et uttrykk for partenes ønske om oppnåelse enn hva de egentlig forventer.
3. Skissèr flere løsninger før man bestemmer seg for én. Forhandlinger

---

<sup>42</sup> Fischer and Ury (1991), *Getting to Yes*. Referert på [www.negotiations.com](http://www.negotiations.com)

fører ofte press med seg, og press kan føre til mangel på kreativitet. Fischer og Ury foreslår at man utvikler flere løsningsmuligheter som både forsøker å fange opp felles interesser, men også finne løsninger til potensielle problemer.

4. Basèr resultatet på objektive kriterier. Ingen vil være fornøyde med forhandlingene om de opplever å bli utnyttet. Nøkkelen er å finne en rettferdig løsning på problemet hvor begge (alle) parter føler resultatet som en gjensidig seier.

Denne metoden er relevant i alle faser av forhandlingsprosessen. I det følgende vil jeg gå nærmere inn på viktige elementer i de forskjellige fasene av integrasjonsforhandlinger.

Først vil jeg se på hvordan teorien mener man bør organisere seg internt, før jeg stegvis vil gå gjennom forhandlingsprosessen, og spesielt trekke frem de elementene jeg finner relevante for årsforhandlingene i dagligvarebransjen.

### **4.3.2 Intern organisering**

#### **Team eller alene?**

Rognes<sup>43</sup> fastslår at man bør forhandle i team om man klarer å unngå samordningsproblemer og har forberedt seg godt på forhånd. Forskning<sup>44</sup> viser for eksempel at team oppnår mer integrative avtaler enn enkeltpersoner. Flere personer i et forhandlingsteam kan også forhindre at enkeltpersoner blir subjektive, lar seg friste av bestikkelser fra motparten eller blir utrygge i forhandlingssituasjonen. Videre kan et team fungere som en diskusjonsgruppe i særmøter, og mulighetene for kreativ problemløsning er til stede. Enda en fordel med team er at ulike deltakere kan innta ulike (taktiske)

---

<sup>43</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 135

<sup>44</sup> Thompson, L (2005), gjengitt i Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 135

roller<sup>45</sup> i prosessen med motpartsteamet. Dessuten blir det ofte lettere å selge avtalen internt når flere personer har vært involvert. Av problemer kan her nevnes samordningsproblemer, lekkasjer og uklar autoritet i teamet.

## Mandat

Når man forhandler på vegne av en organisasjon, er man agent i forhold til en prinsipal (arbeidsgiver). En viktig problemstilling er derfor hvordan relasjonen mellom agenten og prinsipalen er organisert, og hvordan ulike mandattyper påvirker forhandlingsatferd.<sup>46</sup>

Det er påvist at man forhandler annerledes når man forhandler på vegne av andre enn seg selv. På vegne av seg selv blir man kanskje mer usikker, men ganske kreativ. På vegne av andre kan man fremstå tøffere og mer krevende, men også rigid i forhandlingssammenheng. Dette kalles mandateffekten.

Rognes identifiserer fire mandattyper:<sup>47</sup>

1. Uklart mandat
2. Resultatorientert mandat
3. Avgrenset mandat
4. Fleksibelt mandat

Ved komplekse integrasjonsforhandlinger er det spesielt avgrenset- og fleksibelt mandat som er mest hensiktsmessig, ettersom uklart- og resultatorientert mandat har liten nytteverdi i årsforhandlingene hvor reservasjonspunkt og forhandlingssoner er vanskelige å bestemme. Om man binder seg for mye til én dimensjon vil man kunne gå glipp av integrative muligheter.

---

<sup>45</sup> Brodt og Tuchinsky (2005) gjengitt i Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 135

<sup>46</sup> Rognes (1991), gjengitt i Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 129

<sup>47</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 131

Avgrenset mandat plasserer myndigheten til beslutningstaking hos oppdragsgiver, men det foregår utstrakt kontakt mellom forhandler og oppdragsgiver. Dette bidrar til kreativitet i forhandlingsprosessen, samtidig som det gir en trygghet å ha organisasjonen i ryggen som vurderer mulighetene og resultatet.

Fleksibelt mandat betyr at forhandler har full frihet til å inngå den avtalen vedkommende finner mest formålstjenlig for organisasjonen den forhandler for. Dette skiller den fra det avgrensede mandatet. Dette mandatet gir ekstern fleksibilitet og handlekraft til forhandleren.

Begge mandater kjennetegnes ved en utstrakt og kontinuerlig kontakt mellom oppdragsgiver og forhandler.

### 4.3.3 Forarbeidet

*“Success always comes when preparation meets opportunity”<sup>48</sup>*

Dårlige forberedelser kan ofte være ødeleggende for forhandlingene. Ofte kan man oppdage at motparten sitter inne med mer kunnskap enn en selv, og da beveger man seg straks ut på tynn is om man begynner å argumentere i mot. Forberedelser før man møter motparten er derfor veldig viktige, slik at man i det minste har kontroll på det man har forutsetninger for å ha kontroll på.

I forarbeidet beskriver Rognes<sup>49</sup> syv kritiske oppgaver som må håndteres:

#### 1. *Interesseanalyse*

Det handler om å identifisere egne interesser og motpartens interesser. Det er lettere å identifisere sine egne interesser, ettersom man har mindre kunnskap om motpartens. Men det er viktig å tenke på at antagelsen om felles interesser er selve grunnen til at man forhandler

---

<sup>48</sup> Henry Harmann, referert på [www.thinkexist.com](http://www.thinkexist.com)

<sup>49</sup> Rognes, J (2008). *Forhandlinger* (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 62

## 2. *Utforskning av løsningsmuligheter*

Med bakgrunn i interesseanalysen må man vurdere om det finnes rom for noe annet enn et kompromiss. Dersom det er flere elementer av felles interesser kan man utnytte likheter, ulikheter eller hente inn flere eksterne ressurser for å finne en løsning. Om man overser disse aspektene vil mulighetene for integrasjon reduseres<sup>50</sup>

## 3. *Utarbeidelse av pakker*

Etter de foregående stadiene bør man sette sammen mulige pakker, eller grunnmodeller, for hvordan avtalen kan se ut. Det anbefales at man skisserer minst to mulige avtaler ut i fra antagelser om hvordan forhandlingene vil utvikle seg.

## 4. *Vurdering av alternativene til en forhandlet avtale (BATNA)*

Ved brudd i forhandlingene må man muligens ty til andre alternativer. Det er viktig å forstå verdien av det beste alternativet, slik at man kan vurdere den reelle kostnaden av et brudd i forhandlingene. Om man feilkalkulerer alternativet kan det hende man heller burde ha firet på noen av kravene for å unngå brudd.

## 5. *Utbygging av pakkene til skissene med avtaleforslag*

Man bør videre utvikle ganske spesifikke utkast, i hvert fall ett, uten at man binder seg fullstendig til disse. Under utbyggingen bør man bruke en "hvis-da-teknikk", som går ut på at man forutser innrømmelser fra en av partene og legger en klar en strategi hvis så skjer.

## 6. *Fordelingsanalyse*

Om det ikke oppnås enighet om felles interesser bør man være forberedt på å gjennomføre denne delen av forhandlingen som en fordelingsforhandling. Dette bør forberedes i henhold til

---

<sup>50</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 62

interesseanalysen, der man opplever det som mest sannsynlig å ikke komme til enighet ved integrasjon

### 7. Planlegging av prosedyrer for forhandlingsprosessen

Det er viktig at man forbereder seg på selve prosessen, i tillegg til de saklige elementene som er nevnt over. Man må planlegge og gjennomføre en prosess rettet mot å oppnå en felles avtale, noe jeg vil gå nærmere inn på i neste avsnitt.

Det er spesielt tre elementer i forberedelsene jeg finner interessante for årsforhandlingene:

#### 1. Interesseanalyse

Relatert til årsforhandlingene er interesseanalysen spesielt viktig. Hvilke posisjoner man tar, er uttrykk for hva forhandleren ønsker. Interessene er *hvorfor* han ønsker dem.<sup>51</sup> Knudtzon<sup>52</sup> påpeker at sentrale deler av forberedelsene til en forhandling er å analysere både egne interesser, motpartens interesser og muligens tredjeparts interesser. Det er ganske typisk kun å fokusere på egne interesser, men det er vel så viktig å ha fokus på motpartens ønsker. At motparten også har legitime interesser for å komme frem til en løsning er jo akseptert ved at man er i en forhandlingssituasjon i det hele tatt. Det er som regel lettere å oppnå forståelse for hverandres respektive interesser enn forståelse for hverandres posisjoner. Ved en analyse vil man kunne finne ut at partene faktisk har en del felles interesser i tillegg til de motstridende.

Som tidligere nevnt gjennomføres det et stort antall forhandlinger hvert år, og man må se sine forhandlinger i lys av alle de andre forhandlingene som gjennomføres. Er kjedene i forhandlinger med en annen leverandør om et tilsvarende produkt som du selv presenterer, vil nok sannsynligheten for å få denne varen inn i handelen være mindre. Kanskje man da skal fokusere på

---

<sup>51</sup> Knudtzon, S. (2006) Å forhandle, Hegnar Media, side 153

<sup>52</sup> Knudtzon, S. (2006) Å forhandle, Hegnar Media, side 79



andre produkter? Vice versa kan handelen ønske å gjennomføre kampanjer på produkter som ikke er interessante for leverandøren, for eksempel på grunn av for dårlig fortjeneste på denne varen.

Schei<sup>53</sup> systematiserer en potensiell interesseanalyse i denne tabellen:

Klassifisering	Beskrivelse
Interesser	Identifisere egne interesser og motpartens antatte interesser. Skille interesser (-hvorfor-) fra posisjoner (-hvå-)
Løsningsmuligheter	Gruppere i fellesinteresser, separate interesser og konfliktinteresser. Fångere konfliktinteressene etter viktighet
Skisser	Utvikle potensielle vinn – vinn-skisser basert på partenes underliggende interesser. Sammenligne med beste alternativ

## 2. Vurdering av BATNA

Vi forhandler fordi vi vil undersøke om det er mulig å komme fram til en akseptabel avtale som er bedre enn alternativene våre.<sup>54</sup> Når alternativet er bedre enn mulighetene for en avtale, vil det i teorien oppstå brudd i forhandlingene. Alternativet til en avtale vil ofte være svært negativt for leverandørene, ettersom markedet er konsentrert til de fire kjedene. Man må derfor kjenne sin BATNA svært godt, ettersom det forhandles på små marginer. Ingenting kan hjelpe en forhandler med å få en større del av forhandlingspotten enn å ha en sterk BATNA!<sup>55</sup>

Man må vite når man skal trekke seg ut, og evne å se dette i en større sammenheng hvor man kanskje kan oppnå bedre avtaler senere. Man bør også sette seg inn i motpartens BATNA.<sup>56</sup> Det vil være svært vanskelig å sette seg inn i motpartens alternativer, spesielt for leverandører til

<sup>53</sup> <http://www.econa.no/vinn-vinn-forhandlinger>

<sup>54</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 15

<sup>55</sup> Thompson, L (2005). The mind and heart of the negotiator (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 45

<sup>56</sup> Thompson, L (2005). The mind and heart of the negotiator (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 47

dagligvarehandelen ettersom man har lite kunnskap om de som prøver å selge seg inn til handelen, men mange gjør allikevel for lite undersøkelser når det gjelder motpartens BATNA. Ved kreative undersøkelser kan man oppleve å tilegne seg kunnskap man ellers ikke ville fått tilgang til.

### 3. Fordelingsanalysen

Fordelingsanalysen vil fremstå som viktig, ettersom det er veldig vanlig at det til slutt blir små justeringer på rabatter, felles markedsføringskostnader eller pris for å lande en avtale. Dette henger sammen med viktigheten av en god interesseanalyse, ettersom en god interesseanalyse vil avdekke de elementene man mest sannsynlig ikke vil oppnå integrasjon på. Sentrale begreper i fordelingsforhandlinger er reservasjonspunkt, aspirasjonsnivå og forhandlingssone.<sup>57</sup> Thompson gir gode råd i denne fasen av forhandlingene:<sup>58</sup>

- Kjenn din BATNA og forbedre den (diskutert over)
- Bestem et reservasjonsnivå, men ikke avslør det!
- Undersøk motpartens BATNA og estimer deres reservasjonsnivå
- Sett deg høye mål!

#### 4.3.4 Gjennomføring

Mange forbinder nok forhandlinger kun med selve forhandlingsmøtet. Den gode forhandler vet dog at arbeidet begynner lenge før dette, og om man ønsker å oppnå integrasjon er det viktig å styre prosessen i denne retningen helt fra starten. Vi har allerede fastslått at det i årsforhandlingene er potensiale for integrasjon. For å oppnå integrasjon foreslår Rognes å legge opp forhandlingsprosessen på denne måten:<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 43

<sup>58</sup> Thompson, L (2005). The mind and heart of the negotiator (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 47-49

<sup>59</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 75

1. Etablere enighet om prosedyrer og visjoner
2. Utrveksling av informasjon: definisjon av forhandlingsproblemet
  - a. Interesser
  - b. Fakta
3. Oversikt over pakker – potensiell
4. Utbygging av en pakke (ikke forpliktende)
  - a. "Hvis-da"
  - b. Objektive kriterier
5. Fordeling
6. Avtale
7. Iverksettelse
  - a. Utvikling
  - b. Evaluering

Den første fasen er organisasjonsfasen, hvor mål og visjoner bør skisseres. I årsforhandlingene vet man gjerne hva som er utgangspunktet til motparten, men man kjenner ikke inngående hvilke detaljer som ønskes med i en avtale. Kanskje er noen produkter av større betydning for en leverandør enn andre? Man bør vurdere å klargjøre slikt her med mindre dette forstyrrer andre forhandlingselementer.

I den andre fasen, informasjonsutvekslingen, handler det om å klargjøre forhandlingsproblemet, og få interesser, fakta og utfordringer frem i lyset. Dette henger sammen med den første fasen, men her kan man diskutere mer konkrete problemstillinger. Kanskje har råvareprisene gått opp, hvilket påvirker prisen man kan tilby? Kanskje planlegger man en større investeringspakke i media til visse produkter? Slike objektive elementer bør frem i lyset.

Om man stiller de riktige spørsmålene i denne fasen vil potensialet for integrasjon øke.<sup>60</sup> Om man er åpen om egne mål, og i tillegg aktivt søker informasjon om motpartens mål og ønsker, vil muligheten for et bedre resultat

---

<sup>60</sup> Thompson, L (2005). The mind and heart of the negotiator (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 77

for begge parter øke betraktelig. Thompson<sup>61</sup> hevder at det er to typer spørsmål som vil øke sannsynligheten for integrasjon: Spørsmål om underliggende interesser og spørsmål om prioriteringer. Denne type spørsmål er viktig av to grunner: For det første hjelper det forhandlerne å finne den virkelige verdien i forhandlingene, hva det *egentlig* forhandles om. For det andre gir ikke denne type spørsmål noen incentiver for motparten til å lyve. Man kan tenke seg en forhandler som kanskje vil lyve litt når han blir spurt om eget reservasjonsnivå eller BATNA, men det er vanskeligere å forestille seg hvorfor den samme forhandleren skal lyve om sine underliggende interesser eller prioriteringer. Slik havner man ikke på defensiven ovenfor motparten, og man vil lettere bygge et godt miljø for forhandlingene.

I den tredje fasen skal skisser til mulige avtaler diskuteres. Mange forhandlere begår feilen ved å forhandle betingelsene punkt for punkt.<sup>62</sup> For det første blir dette galt fordi man ikke vil kunne gjøre byttehandler på elementer hvor partene har ulik prioritering. Dette kan føre til at brudd blir mer sannsynlig om forhandlingssonen er liten og behovet for å kapitalisere på ulike prioriteringer er store. Det er mer sannsynlig at man oppnår kompromisser på enkeltelementer som er dårligere enn om man kunne sy sammen pakker av ulike løsninger.

Er man godt forberedt, vil gjennomtenkte pakker som tar hensyn til motpartens interesser være et godt grunnlag for videre diskusjon. Her må det utvises en nøktern holdning. Om motparten føler at man skisserer pakker hvor den ene parten kommer merkbart bedre ut enn den andre, vil grunnlaget for bruk av disse pakkene falle bort. Som leverandør må man ta hensyn til at det ikke er ubegrenset med hylleplass i butikkene, og at motparten har et ansvar ovenfor sine eiere om å maksimere fortjenesten.

Den fjerde fasen handler om å konkretisere skissene i avtaler. Dette innebærer å benytte seg av "hvis-da"-formuleringer og objektive kriterier. Man

---

<sup>61</sup> Thompson, L (2005). *The mind and heart of the negotiator* (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 77

<sup>62</sup> Thompson, L (2005). *The mind and heart of the negotiator* (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 81

går gjennom de ulike elementene slik man har gjort på egenhånd i forberedelsene, og man vil i denne fasen få informasjon om motparten man ikke har kunnet tilegne seg i forberedelsesfasen. Man vil raskt oppdage hvilke områder man er langt fra hverandre på. For forhandlere i dagligvarebransjen må man klart ha vektet sine forhandlingselementer på forhånd, slik at man kan gi litt i én ende (hvis) og ta litt i en annen (da).

Om man ikke klarer å komme til enighet når man forhandler om avtalen som helhet kan man bryte disse ned i mindre enheter, men ikke ned på enkeltelement-nivå.<sup>63</sup> Det man kan gjøre er å bundle deler av tilbudet sammen og presentere flere tilbud på en gang til motparten. Altså, man trekker ut flere elementer, slår disse sammen til flere, mindre pakker, og prøver å oppnå en løsning. Thompson foreslår denne strategien:

1. Foreslå flere ulike løsninger, basert på felles interesser
2. Foreslå ulike løsninger som er av samme verdi for deg selv
3. Legg frem alle tilbudene på en gang

Om man ikke kommer til enighet på disse punktene vil man uansett lettere kunne identifisere elementer som betyr mye for motparten og sånn sett tilpasse forhandlingene deretter.

I fase 5 går man over i en fordelingsfase hvor det forhandles over punkter man ikke har kommet i mål på ved hjelp av integrasjon. Som tidligere nevnt er det ofte at forhandlingene koker ned til rene fordelingsforhandlinger. Man må derfor kjenne sitt eget reservasjonspunkt, slik at man ikke blir presset ned på en pris eller rabatt man egentlig ikke kan leve med. Se for øvrig diskusjonen om fordelingsforhandlinger i forberedelsesfasen.

Thompson<sup>64</sup> gir en del konkrete råd til fordelingsfasen:

---

<sup>63</sup> Thompson, L (2005). *The mind and heart of the negotiator* (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 81

<sup>64</sup> Thompson, L (2005). *The mind and heart of the negotiator* (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 50

- Hvis du er godt forberedt, kom med første tilbud, hvis ikke; vent!
- Hvis motparten kommer med første tilbud, kom med et mottilbud for å balansere referansepunktet for forhandlingen
- Planlegg tilbudene og hvordan disse skal legges frem (når og hvordan)
- Bruk objektive kriterier til å rasjonalisere dine argumenter og tilbud
- Appeller til fornuft, rimelighet og rettferdighet

Dette er forholdsvis enkle råd som kan hjelpe forhandleren til å komme til et bedre resultat for seg selv og motparten i forhandlingene.

I fase seks utformer man den endelige avtalen og tester den felles forståelsen av denne. Avtaletekstene kan ofte fremstå som komplekse og innviklede. For en erfaren aktør vil alt være forståelig, men om man er fersk i bransjen er det lett å la seg felle av dårlig begrepsforståelse. Det er derfor viktig å være tydelig på hvordan man forstår avtalen og det man har kommet frem til. Dersom man ikke blir enige kan man starte prosessen på nytt, og gjerne da benytte en av de andre skissene man har arbeidet med i prosessen.

Man iverksetter så avtalen i fase syv, og samarbeidet vil utvikle seg i en retning som må evalueres frem mot nye forhandlinger.

I denne utredningen vil det være naturlig å fokusere på de fem første fasene av gjennomføringen, ettersom fase seks og syv er naturlige forlengelser av innsatsen som legges ned i de andre fasene.

#### **4.3.5 Etterarbeidet**

*"Victory has a thousand fathers, but defeat is an orphan"*<sup>65</sup>

Selve forhandlingene er kanskje slutført i det man forlater forhandlingsrommet, men det er jo nå avtalen skal iverksettes! Så *effekten* av forhandlingene gjør seg gjeldende etter selve møtet og frem til neste

---

<sup>65</sup> John F. Kennedy, referert på [www.brainyquote.com](http://www.brainyquote.com)

forhandlingsrunde. Arbeidet man gjør etter at selve avtalen er forhandlet frem er derfor viktig for opplevelsen av resultatet.

I følge Rognes<sup>66</sup> vil etterarbeidet typisk bestå i å selge avtalen inn til sin oppdragsgiver, motivere de som skal etterleve avtalen, iverksette det man har forhandlet seg frem til, vurdere resultatene av forhandlingene, utvikle og endre avtalen ved behov og avslutte eller fornye avtalen ved neste korsvei.

Noe av grunnen til at forhandlinger i dagligvarebransjen oppleves som tøffe er at bransjen i stor grad preges av store volumer og lave marginer. Mye ressurser blir lagt ned i fokuset på marginer i forhandlingene, og små justeringer på marginene kan få store utslag. Derfor vil det være viktig å selge inn avtalen til oppdragsgiver, dette kan gjøres ved å beskrive klimaet i forhandlingene og forklare kompleksiteten i avtalen vedrørende rabatter, kampanjer og andre elementer forhandlingene favner om.

Evaluering av egen- og organisasjonens innsats kan gjøres etter denne enkle oppskriften:

- Gå nøye gjennom resultatet og evaluer dette etter målsetningen
- Analyser og evaluer egen- og teamets innsats
- Lag et "dette lærte vi"-dokument til senere bruk
- Gjør evalueringen tilgjengelig for de den er relevant for

Vurdering av resultatet er viktig både med tanke på avtalen som skal iverksettes, men også som et ledd i forberedelsene til nye forhandlinger. Man må ikke glemme å ha fokuset på målsetningen når man vurderer resultatet. Ble målsetningen endret underveis? I så fall må man vurdere hvorfor, og se om målsetningen er nådd med resultatet. Rognes identifiserer noen nøkkelfaktorer i prosessen med å vurdere resultatet. Fokuset er på interesser, alternativer, løsningsmuligheter, prosess og fremtidige relasjoner.

---

<sup>66</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 32

Man må løsrive resultatet fra selve prosessen. Prosessen får veldig stort fokus i forhandlingene, og opplevelsen av et resultat kan være veldig relasjonsavhengig. Om stemningen opplevdes som positiv når forhandlingene var over, kan man tro at forhandlingene var vellykket. Det samme om forhandlingene foregikk "smidig". Dette er behagelige faktorer, men har i realiteten lite med selve resultatet å gjøre.



## 5 Metode

I det følgende vil jeg gjøre rede for metodebruken i denne utredningen. Med dette ønsker jeg å si noe om oppgavens egenart, hvordan jeg har gått frem for å få svar på problemstillingen og gyldigheten og troverdigheten til de dataene som er samlet inn.

### 5.1 *Forskningsdesign*

Man bør velge et forskningsdesign som gjør at man best mulig kan svare på de spørsmålene problemstillingen gir. I dette tilfellet var jeg opptatt av å bruke det designet som på den mest effektive og nøyaktige måten kunne besvare de spørsmålene jeg søkte svar på. Saunders et. al. (2007) klassifiserer forskningsformål i eksplorerende, deskriptive og forklarende studier<sup>67</sup>.

Når det gjelder denne utredningens problemstilling er det ikke gjort mye tidligere forskning på området "årsforhandlinger i dagligvarebransjen". Jeg har valgt å benytte en eksplorerende, eller utforskende, tilnærming i arbeidet med studien. Når det er lite kunnskap rundt den aktuelle problemstillingen er en slik tilnærming hensiktsmessig. Dette medfører ofte et behov om å konsentrere seg om noen få undersøkelsesenheter, altså intervjuobjekter. Slike metoder vil derfor ofte egne seg til innsamling av det vi kaller kvalitative data.<sup>68</sup> Undersøkelsene har blitt drevet frem av teorien som har gitt en retning i forhold til hva jeg skal lete etter. På denne måten er ikke utredningen utforskende i ordets helt rette forstand, men dette er det mest hensiktsmessige i forhold til problemstillingen.

Fordelen med et eksplorerende design er at man kan gå ut forholdsvis bredt, og så nærme seg en konklusjon etter hvert som kunnskapen på området

---

<sup>67</sup> Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2007): Research Methods for Business Students. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited

<sup>68</sup> Jacobsen, D. I (2002) Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2.utg., Kristiansand, Høyskoleforlaget

vokser hos forskeren. Metoden er fleksibel, og man kan endre tilnærming og fokus mens forskningen pågår. Dette er en styrke for denne utredningen, ettersom jeg ser behovet for å kunne tilpasse intervju spørsmål og tilnærming til problemstillingen etter hvert som studien skrider frem og kunnskapen om temaet øker.

## **5.2 Datainnsamling**

Jacobsen skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode i samfunnsvitenskapelige studier<sup>69</sup>. Når det er behov for å identifisere nye ideer, tanker og følelser benytter man kvalitative undersøkelser.

Kvalitativ metode er en metode for innhenting av opplysninger hvor man istedenfor å undersøke flest mulig forekomster konsentrerer seg om noen få, og undersøker disse svært grundig. Kvalitativ metode følger på denne måten en annen logikk enn kvantitative metoder.<sup>70</sup> Denne metoden forsøker å gi forståelse av et fenomen, og si om denne forståelsen eventuelt kan brukes som forklaringsmodell for liknende situasjoner.

Kvalitative data kan samles inn "gjennom observasjon der dataene bygger på forskerens sanseintrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner, eller gjennom intervju der dataene bygger på hva informanter sier i samtaler med forskeren."<sup>71</sup> Ettersom årsforhandlingene er en såpass lukket prosess at det vil være vanskelig å observere situasjonen (man ville mest sannsynlig ikke fått innpass) ser jeg det mest hensiktsmessig å benytte meg av dybdeintervjuer med aktører i prosessen.

## **5.3 Gjennomføring**

Måten man gjennomfører datainnsamlingen på begrenses av formålet og metoden man benytter. I denne studien har jeg bestemt at det er

---

<sup>69</sup> Jacobsen, D. I (2002) Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2.utg., Kristiansand, Høyskoleforlaget

<sup>70</sup> [http://www.giaever.com/sosiologi/KM.htm#\\_Toc496898481](http://www.giaever.com/sosiologi/KM.htm#_Toc496898481)

<sup>71</sup> Johannessen, A. Tufte, P., A. og Kristoffersen, L. (2006): Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

formålstjenlig med en kvalitativ tilnærming til studien, og jeg ønsker å benytte meg av dybdeintervjuer, som nevnt over.

Dybdeintervjuer deles i all hovedsak inn i to ulike former: delvis strukturerte og ustrukturerte intervjuer.<sup>72</sup> I tilfeller der det ikke eksisterer noen form for kunnskap på forhånd bør man gjennomføre ustrukturerte intervjuer, ettersom man da ikke vet hva man skal spørre om. I dette tilfellet har jeg en viss oversikt over bransjen, samtidig som teorien gir meg god veiledning i forhold til hva jeg ønsker å undersøke. Delvis strukturerte intervjuer er derfor mest hensiktsmessig å gjennomføre for å få svar på denne oppgavens problemstilling.

Delvis strukturerte intervjuer har den styrken at de skaper en god balanse mellom det standardiserte og strukturerte og det fleksible. I denne oppgaven ønsker jeg og utforske hvorvidt leverandørene utnytter de mulighetene som eksisterer for integrasjon i årsforhandlingene i henhold til teorien, og delvis strukturerte intervjuer vil gi intervjuobjektene en fin mulighet til å svare på de teoretiske spørsmålene, samtidig som de kan komme med innspill som ikke teorien tar hensyn til og som jeg ikke har forutsett.

Jeg utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 1) til bruk i intervjuene. Denne hadde som formål å strukturere intervjuene og hjelpe med å få svar på problemstillingen. Intervjuguiden ble strukturert i en generell del, og så tematisk innenfor de enkelte prosessene i forhandlingene. Denne strukturen skulle sørge for at det ble lagt opp til en naturlig dialog med fremdrift i samtalen. Delvis strukturerte intervjuer legger opp til en dynamisk prosess, der man åpner for avvik fra intervjuguiden for å kartlegge interessante innspill til utredningen. Jeg utarbeidet først en intervjuguide som tok for seg mange generelle betraktninger ved forhandlinger, men denne ble endret etter første intervjuet, ettersom jeg fant det mer hensiktsmessig og utforske direkte i hvilken grad potensialet for integrasjon ble utnyttet. Jeg endte derfor opp med

---

<sup>72</sup> Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2007): *Research Methods for Business Students*. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited

å stille det første intervjuobjektet noen kontrollspørsmål slik at dette intervjuet passet med den oppdaterte intervjuguiden.

Intervjuene ble gjennomført på respondentenes kontor. Det korteste intervjuet varte i 60 minutter og det lengste varte i 90 minutter. Dette var noe lenger enn jeg hadde forutsett, men dette var tydelig et tema som engasjerte intervjuobjektene. I tre av fire tilfeller ble det brukt båndopptaker, i det fjerde tilfellet var dette ikke naturlig. Noen syntes bruk av båndopptaker var ubehagelig, men det hjalp når jeg forsikret om at dette kun var til mitt bruk og skulle slettes samme dag som intervjuet var transkribert. Det ble notert under alle intervjuene, og opptakene var til hjelp om det var noe som var uklart fra notatene. Intervjuene ble transkribert samme dag som intervjuet. Dette var en fordel ettersom inntrykkene var ferske og konteksten ting ble diskutert i fremdeles var friskt i minnet. Transkribering vil si at man skriver ned intervjuobjektens respons på de stilte spørsmål og gjør disse om til et skriftlig dokument.<sup>73</sup> Intervjuene ble skrevet ut i fulle tekster. Videre ble utsagnene systematisert og kodet, slik at jeg lettere kunne se sammenhenger mellom svarene.

## **5.4 Utvalg**

Utvalget består av fire aktører på leverandørsiden av norsk dagligvare. Alle intervjuobjektene har lang erfaring med forhandlinger med kjedene, og én har også sittet på kjedesiden i forhandlinger. Tre av fire er i dag aktive i forhandlingene, mens den siste nylig byttet stilling. Utvalget varierer i alder fra rundt 30 år til 60 år. Det er representanter fra begge kjønn, og disse kommer fra leverandører med produkter til ulike varekategorier innen dagligvarehandelen. Det er representanter fra store, mellomstore og små leverandører i henhold til klassifiseringen DLF oppgir.

---

<sup>73</sup> Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2007): Research Methods for Business Students. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited

Det merkes at det er aldersforskjell på intervjuobjektene, og at dette påvirker intervjusituasjonen. De yngre respondentene holdt seg veldig til de spørsmålene som ble stilt, og var opptatt av å svare nøye og korrekt på disse. Den eldre garde hadde lettere for å spore av, og disse ble også de lengste intervjuene. Jeg anser dette som en styrke ved utvalget, ettersom dette bidrar til å belyse flere aspekter ved utredningen.

Etter ønske fra intervjuobjektene er alle holdt anonyme i denne utredningen. Dette samsvarer med opplevelsene til Regjeringens matkjedeutvalg; leverandørene vil ikke ytre seg om forhandlingene ved fullt navn, ettersom dette kan skade forholdet til kjedene.

## **5.5 Kvalitet på data**

### **5.5.1 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om dataene man samler inn, og måten disse brukes og bearbeides på. Videre dreier reliabilitet seg om hvorvidt en annen forsker som anvender de samme metodene, ville komme frem til samme resultat.<sup>74</sup> Reliabiliteten kan styrkes ved å informere leseren om konteksten dataene er innhentet i, og om selve innsamlingsprosessen.<sup>75</sup> Det er også viktig å gjøre metoden så gjennomsiktig som mulig, slik at leseren kan gjøre seg opp en formening om datainnsamlingen og tolkningen av denne.<sup>76</sup>

Jeg har anvendt delvis strukturerte intervjuer i innsamlingen av data. Man må da være klar over de utfordringer som knytter seg til bias<sup>77</sup>. Intervjuer-bias kan

---

<sup>74</sup> Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2007): Research Methods for Business Students. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited

<sup>75</sup> Johannessen, A. Tufte, P., A. og Kristoffersen, L. (2006): Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag

<sup>76</sup> Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2007): Research Methods for Business Students. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited

<sup>77</sup> Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2007): Research Methods for Business Students. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited

oppstå om intervjuobjektet påvirkes av intervjuers måte å stille spørsmål på, kroppsspråket den har eller kommentarer den kommer med. Dersom intervjueren gir uttrykk for egne meninger kan også slik bias oppstå. Jeg har forsøkt å unngå denne type bias ved å være så nøytral som mulig. Samtidig er det viktig å virke interessert, og da må man "spille på lag" med intervjuobjektet. Med det menes det at man må skape en stemning hvor objektet blir interessert i å dele så mye informasjon som mulig. Det er viktig å finne en balansegang, noe jeg opplevde som vellykket i datainnsamlingen. Et annet bias å se opp for er hvordan intervjuobjektet opplever intervjueren eller intervjusituasjonen. Om objektet ikke er komfortabel med disse vil man kunne oppleve å få svar som intervjuobjektet tror vi ønsker å høre, eller han svarer unnvikende. Denne typen bias har jeg prøvd å unngå ved å gjennomføre intervjuene på respondentenes kontor, og ved å opptre normalt høflig, utadvendt og interessert. Det siste bias handler om "feil i utvalg", altså at man ikke kommer i kontakt med dem man ønsker, eller at noen med sterke meninger eller egeninteresser får delta i utvalget. Gjennom gode kontakter fikk jeg tilgang på erfarne, reflekterte intervjuobjekter. Jeg må allikevel ta høyde for at disse kan representere ekstreme meninger i forhold til resten av populasjonen. Dog er det lite i datagrunnlaget som tyder på dette.

Jeg må ta høyde for at noen i utvalget har holdt igjen noe informasjon når det har kommet frem at jeg selv jobber i bransjen. Jeg tror ikke de ser på lekkasjer som noen reell fare, men det er et faktum at man gjerne holder forhandlingstaktikk for seg selv, spesielt ovenfor konkurrenter.

Anonymiseringen av utvalget fører til åpenhet i intervjusituasjonen, noe som styrker reliabiliteten. Samtidig ville reliabiliteten vært sterkere for leseren om man kjente til bakgrunnen og erfaringen til intervjuobjektene.

### 5.5.2 Validitet

Validiteten til data henviser til i hvilken grad forskeren får tilgang på intervjuobjektets kunnskap og erfaring, og i hvilken grad denne er i stand til å tolke meningen objektet forsøker å formidle.<sup>78</sup>

Man har to typer validitet: Begrepsvaliditet og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet referer til hvorvidt det som kommer frem i intervjuene reflekterer hvordan intervjuobjektene gjennomfører forhandlingene i praksis. Jeg må ta høyde for at noen i utvalget har gjennomført trening i forhandlinger, og slik sett vet hvilke svar som er de "riktige", men som ikke nødvendigvis stemmer overens med praksis. Det er en viss risiko for at intervjuobjektene forsøker å fremstille seg "flinkere" enn hva de egentlig er, og dette vil true validiteten.

Ved å anonymisere utvalget opplever jeg å motta ærlige svar fra utvalget. Min egen bakgrunn fra bransjen, med den forståelse det gir, er en styrke i arbeidet med å tolke meningene til utvalget.

Ekstern validitet i denne utredningen handler om hvorvidt dataene man henter fra utvalget er representativt for alle forhandlere på leverandørsiden. I denne sammenhengen vil ekstern validitet knyttes til overførbarheten til andre forhandlere på leverandørsiden. Man kan argumentere for at fire intervjuobjekter ikke er et stort utvalg. Grunnet tidsbegrensninger og oppgavens omfang falt valget på et slikt utvalg. Dette kan være med og påvirke validiteten i negativ retning. Jeg kan ikke kategorisk påstå at resultatene fra denne utredningen er overførbar til hele bransjen, da jeg bare innenfor mitt utvalg har funnet forskjeller og avvik i praksis. Samtidig er det et poeng at jeg tror konklusjonen ikke ville endret seg med et større utvalg, da disse fire er aktører med god innsikt og erfaring, som slik fremstår representativt for bransjen.

---

<sup>78</sup> Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2007): Research Methods for Business Students. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited

For å styrke validiteten kunne jeg ha tilbakeført de transkriberte dataene for å bekrefte min egen tolkning av disse. Dette ble ikke prioritert på grunn av tidspress, og det føltes heller ikke naturlig å be intervjuobjektene om en slik sjekk.

Funnene i denne utredningen kan være relevante for andre leverandører i forhandlingssituasjoner, da de aller fleste kalles inn til årsforhandlinger med dagligvarekjedene.



## 6 Presentasjon av funn

Jeg vil her oppsummere funnene intervjuene har avdekket. Intervjuobjektene forblir anonyme i henhold til egne ønsker. Jeg vil systematisk gå gjennom funnene slik de er systematisert i intervjuguiden, selv om det ble hoppet litt frem og tilbake i selve intervjusituasjonen.

### 6.1 Generelt

"Det er et helvete", fremholder et av objektene. "Det er et ork", sier en annen. Det første som kommer frem er at forhandlingene er veldig tidskonsumerende, og det faktum at man bruker mye tid og ressurser på aktiviteter som ikke er salgsutløsende. Samtidig påpekes det av flere at dette er en spennende aktivitet som har veldig mye å si for året som kommer. Det kan således sies at det er blandede følelser rundt årsforhandlingene, eller som noen sa det: "Det er et nødvendig onde".

Videre er det flere som trekker frem at "det er dette vi måles på", og at det er noe av det mest spennende man gjør i denne bransjen. Alle intervjuobjektene virker å synes at forhandlinger er både gøy og spennende, og alle sier de forsøker å forbedre egen innsats og kompetanse.

Et fellestrekk virker å være at man opplever kjedene veldig forskjellig. Der noen sier at en enkelt kjede kan være veldig vanskelig å forhandle med, vil en annen si at denne kjeden er den eneste det går an å forhandle med. Mitt inntrykk er at dette har mye med relasjon å gjøre. Når jeg fulgte opp dette med et spørsmål om hvordan relasjonen til motparten var i disse tilfellene, så viser det seg at gode relasjoner ofte henger sammen med opplevelsen av gode forhandlinger.

## **6.2 Intern organisering**

### **Alene eller team?**

Dette varierer hos de enkelte leverandørene. Felles for alle er at det er kjedeansvarlig som er hovedansvarlig for forberedelsene og også de innledende møtene. Når det drar seg til, og man nærmer seg en løsning, er det vanlig at administrerende direktør eller salgsdirektør bringes inn i forhandlingene. "At administrerende direktør deltar i forhandlingene ses på som et signal fra begge parter at man nærmer seg en løsning". Mye av jobben gjøres altså alene.

Motparten stiller som regel med en kategoriansvarlig og noen fra et lavere nivå. Dette varierer noe, da noen også stiller med kategoriansvarlig pluss en overordnet. De forhandler slik sett i team, men det kan virke som om kategoriansvarlig stort sett fungerer som forhandlingsleder.

### **Mandat**

Mandatet settes på forhånd i samråd med ledelsen hos leverandøren. Flere steder har man forhandlingsplaner som gjennomgås av ledergruppen, og denne planen inneholder mandat, målsetninger og prosessforventninger:

"Det er godt å ha et mandat å lene seg til. På den måten er det ikke ens egen beslutning om jeg sier at vi ikke kan strekke oss lenger. Det er langt lettere å forsvare en avgjørelse som er tatt av en overordnet før selve forhandlingene, enn å sitte og forsvare egne beslutninger som tas der og da." Noen sier at de har så stor innflytelse på mandatet at de like gjerne kunne satt det selv. Dette henger sammen med at de har full oversikt over alle elementene i forhandlingene, og at det er vanskelig for andre å stille spørsmål ved de vurderinger som disse gjør.

Med referanse til punktet over, så er det flere som påpeker at det er lettere for en som forhandler på et mandat å "stå på krava" enn for eksempel

administrerende direktør som kommer inn i forhandlingene mot slutten. Denne vil ofte føle et sterkere press på å få til en avtale, og er således villig til å strekke seg utover mandatet for å komme i mål.

## **6.3 Forarbeidet**

### **6.3.1 Interesseanalyse**

Interesseanalysen har tydelig endret seg de siste årene, noe som påpekes av alle intervjuobjekter. Det er langt mer fokus på motpartens interesser. "Man er avhengig av å være en fleksibel leverandør som tilpasser seg for i det hele tatt å få innpass i butikkhyllene", sier et av objektene. "Man må gjøre seg interessant for å bli vurdert." Alle i utvalget påpeker at man har mest fokus på egne interesser og hva man ønsker å oppnå med sitt sortiment, men at motparten har fått langt mer å si for hvordan man forbereder seg. En i utvalget påpeker at "vi er flinke til å ha fokus på felles interesser når vi trenger det selv." Med dette menes det at når et produkt presterer dårligere enn vanlig, så trekkes dette frem i forhandlingene for å understreke viktigheten for begge sider at denne fortsatt presterer godt. Om en vare presterer godt velger man ikke å fokusere på denne i like stor grad, ettersom det er andre varer som "trenger oppmerksomheten mer". Sånn sett kan man si at man er flink til å ivareta motpartens interesser når det gagnar en selv.

Analysesystemet Nielsen, som er verdens ledende selskap innen forbrukerinformasjon, brukes hyppig i analysen av motpartens interesser. Dette verktøyet gir informasjon ned på profilmnivå om hvilke varer som presterer og ikke. Dette blir trukket frem som det viktigste elementet i interesseanalysen, sammen med økonomiske aspekter som bruttofortjeneste per varelinje.

"Det viktigste er å tenke over hva motparten blir målt på av sine overordnede", uttaler et av intervjuobjektene. Flere trekker frem dette som viktig. Noen mener å vite at motparten blir målt på bruttofortjeneste, mens andre sier de

tror motparten blir målt på vekst i kategorien. Dette varierer fra kjede til kjede og kategori til kategori, og dette er subjektive gjetninger fra utvalget.

Flere av objektene trekker frem at det ville være ønskelig å vite hva konkurrentene foretok seg. "På den måten kunne vi unngå å konkurrere så mye med de samme produktene og konseptene, og heller tilpasset sortimentet til alles beste." Ettersom veksten i dagligvarehandelen ser ut til å avta noe er det rimelig å anta at konkurransen vil tilta i kampen om markedsandeler i tiden som kommer, noe som vil svekke marginene til leverandørene ytterligere.

### **6.3.2 Vurdering av BATNA**

"Det smerter og ikke komme i land med en avtale. Det smerter mye, så man unngår det nesten for enhver pris." Alternativet ved brudd i forhandlinger er å gå videre på gammel avtale en stund. Da fjerner kjedene de produktene den ikke anser som viktig i sortimentet, og leverandøren sitter igjen med svarteper. Noe av salget kan flyttes til andre kanaler, men nettotapet er stort. Følgende utsagn fra et av intervjuobjektene illustrerer viktigheten av å komme i mål med forhandlingene: "Det er dyrt å gå i brudd, og det er enda dyrere å komme seg inn i varmen igjen." Det fremstår som viktigst å få til en avtale hos de kjedene som vokser mest. Det er lettere å leve med et brudd i en kjede som taper markedsandeler, noe som påvirker måten man forhandler på og også betingelsene man oppnår. I det øyeblikket man ikke er like "redd" for å gå i brudd oppnår man straks bedre betingelser, i følge flere i utvalget.

I realiteten finnes ikke noe godt alternativ til en avtale. Man kan flytte noe av salget til kiosker og bensinstasjoner, og kanskje tilby kampanjer til gunstige priser i andre kjeder, men man vil aldri kunne dekke det totale tapet, ettersom de fire store kjedene kontrollerer tilnærmet 100 %.

Med bakgrunn i dette kan man si at leverandørene forbereder seg på muligheten for brudd, men unngår det i det lengste under selve forhandlingene.

### **6.3.3 Forberedelser på fordeling**

”Alt handler om bunnlinjen, og det er totalbildet som er viktig.” Alle i utvalget sier at totalbildet er viktig, og at man ikke skiller mellom det å samarbeide om gode løsninger og fordeling. I alle tilfeller går man ut bredt, før man nærmer seg forhandlinger på marginnivå mot slutten.

Det er ekstremt komplekse forhandlinger med store verdier og volum i spill. Noen av leverandørene jeg intervjuet har flere hundre ulike varelinjer med ulike marginer og volumer. Det er tilnærmet umulig og fullt ut ha kontroll på det totale bildet og hvor mye man kan gi i fordelingsforhandlinger. Som en av de påpeker: ”Det er de store talls lov som gjelder. Man gjør seg antagelser om hvor langt ned man kan gå, men man forsøker å unngå å havne i en situasjon hvor det forhandles om marginer som er avgjørende for om man tjener eller taper penger på den enkelte varen.

Flere trekker frem viktigheten av å kjenne egen økonomi og utvikling. En av de intervjuede hevder at det viktigste elementet man forbereder seg på er effekten av å gi ekstra varelinjerabatt til en av kjedene. Betingelsene varierer fra kjede til kjede, og 0,1 % i forverrede betingelser ett sted kan bety mye mer enn tilsvarende tall et annet sted. Videre påpekes det at ”alle kan lese regnskap”, og at det ikke går an å skjule hvorvidt bedriften driver bra eller dårlig. Dette kan brukes som argumentasjon i forhandlingene om det ikke finnes rom i budsjettet til å gi ytterligere rabatter.

En aktør oppsummerer det slik: ”Hovedmålet er at rabattene man gir i forhandlingene ikke skal spise opp den prisøkningen man tar, og i tillegg ønsker man et forbedret sortiment. Kort sagt: Vi vil komme ut i pluss!”

## **6.4 Gjennomføring**

### **6.4.1 Forhandlingsprosedyren**

Forhandlingsprosedyren avklares på mange måter ved at kjedene sender ut innkalling til årsforhandlinger, og her skisseres en agenda som tar for seg de viktigste punktene man skal gjennom.

Flere kjeder krever at man sender over tilbud før selve forhandlingene starter. Dette er en del av "spillet" flere omtaler det som, og dette tilbudet oversendes med betydelige rom for forbedringer. En av aktørene omtaler dette som "å spille poker, bare at man viser kortene sine før man begynner."

En annen del av "spillet" er at man sjelden blir enige "over bordet". De fleste første forhandlingsmøter for året ender, i følge flere aktører, med at "man blir sendt hjem og bedt om å regne på det en gang til". Dette er nok et element som skal være overraskende, men som etter hvert har blitt en del av selve prosessen.

### **6.4.2 Informasjonsutveksling**

De fleste virker å være åpne på prioriteringen i sine ønsker. "Det er den eneste måten å få frem det som betyr noe for deg" sier en av de intervjuede. Flere sier det samme, at man kan prøve å være lur med mange ting, men at man må være åpen og ærlig når det kommer til de tingene som virkelig betyr noe.

"Vi har nylanseringer i løpet av året, noen viktigere enn andre. Ved å spille inn disse lanseringene og markere hvilke som er viktige, kan noen kjeder fange opp dette og bidra med en såkalt pre-launch av varen, noe som er positivt for begge parter. Dette er med og skaper vinn-vinn-situasjoner som gjør forhandlingskaken større." Dette utsagnet viser at leverandørene har et bevisst forhold til muligheten for integrasjon ved samarbeid.

Når jeg spør utvalget om hva det forhandles om, er svaret entydig: "Betingelser, betingelser, betingelser". Det forhandles om priser, rabatter, årsbonuser, sortiment, kampanjer og felles markedsføringskostnader. I tillegg har noen av kjedene innført systemer hvor man klassifiseres som preferert leverandør, hovedsamarbeidspartner eller lignende, alt etter hvor mye man gir i forhandlingene. Denne klassifiseringen gir ingen direkte lovnader, men en indikasjon på hvordan man blir prioritert i året som kommer. Som en av aktørene sier det: "Det hele er en suppe, hvor man gir og tar på mange områder for å komme i mål." Selv om forhandlingselementene klassifiseres som "en suppe" virker det å være enighet mellom kjedene og leverandørene om hva det forhandles om.

### **6.4.3 Oversikt og utbygging av pakker**

Kreativitet trekkes frem av samtlige som en viktig egenskap for å komme i mål. Kreativitet er viktig i alt fra forberedelser til gjennomføring og etterarbeid, og de mest kreative er ofte de som kommer best ut av forhandlingene. Flere trekker frem at det er viktig å ha skissert ulike løsninger i forkant som man kan "overraske" med i selve forhandlings situasjonen. "Det forventes fra kjedenes side at man skal trekke løsninger opp av hatten som kommer dem til gode, og som bringer partene nærmere en løsning. Den samme kreativiteten kan man glemme å få tilbake", forteller en av de intervjuede.

Flere understreker viktigheten av å "systematisere kreativiteten". Mange av forhandlerne, på begge sider av bordet, er godt trente i faget. De kjenner forhandlingsprosessen og hvordan den kommer til å spilles ut, og vet at man på et tidspunkt kommer til å benytte byttehandler (hvis/da, if you/then I) for å bringe partene nærmere hverandre. Når uttrykket "systematisert kreativitet" dukker opp, er det i sammenheng med at flere har forberedt seg på dette på forhånd og har en liste med ulike bytteelementer de kan benytte seg av. For ikke å avsløre taktikk eller antall bytteelementer har man ikke disse skrevet ned slik at motparten kan se det, men man har pugget disse på forhånd. Man begynner gjerne med å gi litt på områder som ikke er så viktige for parten, for

så å måtte komme med større innrømmelser etter hvert for å nærme seg en avtale. Som en av de intervjuede sa det: "Det handler i det store og hele om å sy sammen en pakke som kjedene kan leve med, og håpe at den pakken er positiv for en selv."

Til tross for at man er kreative og flinke til å bygge pakker og løsninger, så oppleves det at forhandlingene trekkes i retning av endimensjonale prisforhandlinger. Dette er uheldig, og fører til at prosessen ledes til fordelingsforhandlinger hvor ikke det er noe ekstra og hente for partene. "Vi må bli enige om varelinjerabatten først, og så kan vi begynne å diskutere alle sakene hvor vi har mulighet til å gi og ta litt."

Noen objektive kriterier benyttes i forhandlingene, men alle partene påpeker at man gjør seg ferdig med mange av disse når man forhandler om prisøkninger. Allikevel trekkes prisvekst og vekst hos den enkelte kjede inn som argumenter man benytter i forhandlingene. En av aktørene benytter objektive kriterier veldig aktivt i forhandlingene: "Man har veldig god tilgang på objektive tall fra analyseselskapet Nielsen som overvåker detaljhandelen. Man kan følge varer ned på profilmivå, se hvilke som skaper vekst og hvilke som taper innenfor ulike kategorier. Man kan også regne seg frem til bruttofortjenesten til kjeden på en vare, ettersom man kjenner både prisen butikken må betale, og hva den koster ut av butikken. Slik har man mange gode, objektive kriterier og argumenter man kan benytte seg av." Det var noe ulik oppfatning rundt bruken av objektive kriterier, og noen innrømmet at de kunne være flinkere på dette, men potensialet er definitivt til stede!

#### **6.4.4 Fordelingsfasen**

De fleste oppgir at de har kjennskap til egen smertegrense, som må kunne betegnes som et reservasjonspunkt. Alle er enige om at det handler om å komme netto positivt ut av forhandlingene (Prisøkning-endrede betingelser). Som tidligere nevnt er det totale bildet veldig komplekst, og alle de intervjuede må innrømme at de ikke nøyaktig kjenner hvor grensen går. "Målet er å unngå forhandlinger på det nivået hvor man blir usikker på om man bør inngå en



avtale, ettersom det er veldig vanskelig å si hvilke varer som kommer til å prestere godt i året som kommer. Betingelsene låses fast én gang, men salget kan variere over hele året." Alle fremholder at de har ganske god kontroll på den enkelte varelinje, men at det er totalen som er komplisert.

#### **6.4.5 Følelser og ego**

Intervjuobjektene kan berette om profesjonelle forhandlinger, hvor ego og følelser ikke spiller hovedrollen. "Det er tallene og produktene som er viktige, ikke personer og posisjoner." Flere av intervjuobjektene trekker frem viktigheten av gode personlige relasjoner, ettersom man ikke ønsker å krangle eller gå i brudd med personer man går godt overens med. Det innrømmes allikevel fra flere at man går inn i oppgaven med et sterkt ønske om å skaffe egen bedrift gode betingelser, så det er vanskelig å ikke la seg rive med når det drar seg til. Episoder hvor usakligheter er blitt brukt og temperaturen har vært høy blir nevnt i intervjuene, men som en av objektene sier det: "Det er bare bra når motparten blir usaklig. Da vet man at de ikke har noe mer å ta oss på".

Alle svarer at det er ok å krangle, så lenge det er voksne mennesker som diskuterer på like vilkår og oppfører seg profesjonelt. De gangene man opplever det motsatt fremholder flere at det er vanskelig å holde følelsene inne, men man vet at egen bedrift taper på et utfall mot motparten.

Flere påpeker viktigheten av gode relasjoner, ikke bare under årsforhandlingene, men også ellers i året. Gode relasjoner kan føre til at man får muligheter man ellers ikke ville fått, og det er derfor viktig og hele tiden pleie disse relasjonene.

## **6.5 Etterarbeidet**

### **6.5.1 Resultatet**

En av aktørene beskriver et godt resultat slik: "Resultatet er godt når man har en god plan for året med klart definerte oppgaver og muligheter innenfor de rammene som blir definert i forhandlingsresultatet." En annen beskriver det slik: "Resultatevalueringen henger sammen med målsetningen. Generelt kan man si at vi vil være fornøyde om nettoresultatet etter investeringen viser seg å være positivt, altså at sortimentet utvikler seg positivt nok til å forsvare investeringen i form av økte rabatter til kjedene."

Resultatet påvirker måten det jobbes på i etterkant. Flere påpeker at et dårlig forhandlingsresultat medfører hardere jobbing med denne kjeden i året som kommer. Leverandørene må bevise at kjeden trenger de produktene man kan tilby, og dette krever forsterket innsats fra hele organisasjonen.

### **6.5.2 Å selge inn resultatet**

På dette punktet var det et sprik i svarene fra intervjuobjektene. Alle kunne enes om at det var enkelt å selge inn et godt forhandlingsresultat, men når resultatet var dårligere skilte det veldig hvorvidt man opplevde forståelse eller om man opplevde misnøye fra egen organisasjon: "Som sjefsforhandler vet man at man forhandler på vegne av hele organisasjonen. Jeg har opplevd å komme tilbake til kontoret, fortalt om resultatet, hvorpå kolleger har bannet og gått." Hos andre opplevde man å bli møtt med forståelse selv for dårligere resultater. Disse hevdet at nøkkelen var å forklare kompleksiteten i forhandlingene og resultatet og forklare hvilke vurderinger man hadde tatt på veien mot en avtale. Man har gjerne støtte fra høyere hold når en overordnet har vært med i prosessen, og dette ble trukket frem av flere som viktig for resten av organisasjonens forståelse: "Når den øverste sjefen har satt navnetrekket sitt på avtalen følger det en forståelse blant de ansatte om at den beslutningen er tatt på et godt grunnlag".

Egne undersøkelser viser at de leverandørene som presterer godt økonomisk svarte at det var forholdsvis greit å orientere organisasjonen om resultatet, mens det motsatte var tilfellet for de som følte at de ikke opplevde å bli møtt med forståelse.

### **6.5.3 Evaluering av innsats**

”Magefølelsen gir meg den evalueringen jeg trenger.” Alle de spurte indikerer at de selv er i god stand til å vurdere egen innsats. Flere mottar konkrete tilbakemeldinger fra overordnede eller en samlet ledergruppe, men disse går mer på resultatet enn selve utførelsene eller prosessen. Flere trekker også frem reaksjonen til kollegaer som en god indikasjon på hvor fornøyd man bør være. Videre forsøker man gjerne å orientere seg litt blant andre leverandører for å høre hvilken opplevelse de har av årets forhandlinger.

To av de spurte svarte at de ikke hadde noen form for evaluering utover en tilbakemelding på resultatet fra ledergruppen, mens to svarte at de hadde en mer omfattende evaluering, men at denne handlet mye om resultatet og mindre om prosessen. I større selskaper hvor man har mye fokus på trening av de ansatte, engasjerer man konsulenter til å vurdere forhandlernes innsats.

## **6.6 Øvrige innspill**

### **6.6.1 Egen kompetanse**

Alle de spurte anser sin egen forhandlingskompetanse som god. Dette er alle aktører som har vært gjennom årsforhandlinger mange ganger, og sånn sett er det kanskje ikke så rart at man er komfortabel med egen kompetanse. Samtidig er det en av de intervjuede som understreker at ”selv om man har erfaring, så føles det litt som første gang hver gang”. Flere understreker nettopp dette, at man aldri helt vet hva man går til eller kommer til å bli møtt med fra kjedenes side.

Når det gjelder organisasjonens forhandlingskompetanse er synet mer splittet. Der noen peker på mange kollegaer med lang og variert erfaring, peker andre på for lite kunnskap om hva som skjer utenfor sin egen bedrift. Årsforhandlingene bærer et preg av usikkerhet for de involverte, og det oppfattes som om alle mener det er en styrke å ha erfaring fra forhandlinger for andre leverandører eller å ha sittet på kjedesiden av bordet. Generelt vil jeg si at de involverte er trygge på egen kompetanse, men ikke like trygge på organisasjonens vegne.

### **6.6.2 Foreslåtte endringer**

På spørsmål om det var noe de ville endret ved forhandlingene om de fikk sjansen, ble jeg ofte møtt med smil og latter. "Selvsagt! Vi vil ha mer makt, mer penger, bedre sortiment og bedre plassering!" De fleste innså at dette ikke var spesielt realistisk, i det minste ikke på kort sikt.

Alle var enige om at tidsbruken er det største problemet. En svarte: "Jeg skulle ønske vi kunne gå raskere til kjernen, til det som virkelig betyr noe, så hadde vi sluppet å gå tre måneder rundt grøten." Kjedenes jakt etter komparative fortrinn på pris er kjernen til tidsbruken, hevdet flere. Hadde kjedene vært helt trygge på at de ikke fikk noe bedre priser enn konkurrentene, så ville man ikke brukt så mye tid på å presse de siste marginene ut av appelsinen.

Noen pekte også på en skjevfordeling av ansvar, og skulle ønske at ballen lå mer hos kjedene, der hvor salget faktisk skal skje.

## 7 Drøfting av funn

I det følgende vil jeg belyse de funnene som ble gjort i intervjuene. I forrige kapittel beskrev jeg funnene, nå ønsker jeg å vurdere disse opp mot de rådene teorien gir, gjengitt i kapittel 4.

### 7.1 Intern organisering

#### Alene eller team?

Teorien er tydelig på at det er mest hensiktsmessig å forhandle i team når forhandlingene er såpass komplekse som årsforhandlingene i dagligvarebransjen. Forskning<sup>79</sup> peker på en rekke fordeler ved å forhandle i team. På dette punktet er responsen forskjellig, og der noen forhandler fast i team velger andre å gjøre unna deler av forhandlingen alene, før man bringer inn en overordnet for å nærme seg en avtale. Felles for svarene er at alle er oppmerksomme på flere fordeler ved å forhandle i team, samtidig som de er bevisste på noen av farene ved å forhandle alene. Allikevel stoler noen såpass på egen vurderingsevne og erfaring at de gjennomfører deler av forhandlingene alene.

Det påpekes at motparten stiller i team hver eneste gang. Det nevnes flere ganger i løpet av intervjuene at man er bevisst på motpartens forhandlingskompetanse og -trening, så det er overraskende at man ikke er mer bevisst på dette trekket fra motparten.

#### Mandat

Alle respondentene er tydelige på at mandatet er klargjort på forhånd. Hvordan dette settes varierer noe, men for de fleste settes dette sammen med ledergruppen eller deler av denne. Tre av fire hadde en forhandlingsplan som definerte alt fra prosess til mandat. Jeg opplever dette som et fleksibelt mandat, ettersom alle hadde kontakt med oppdragsgiver (arbeidsgiver)

---

<sup>79</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 135

gjennom hele prosessen. Allikevel er det innslag av avgrenset mandat, ettersom man stort sett ikke hadde mandat til å inngå den avtalen man vurderte som best uten å konferere med den som bestemte mandatet.

Det oppleves at leverandørene har et bevisst forhold til mandatet og dets betydning. Som teorien anbefaler er det ikke utstrakt bruk av uklart- eller resultatorientert mandat. Bruken av avgrenset- og fleksibelt mandat gjør forhandlerne bedre i stand til å dra nytte av potensielle integrative muligheter.

## **7.2 Forarbeidet**

### **7.2.1 Interesseanalyse**

Rognes<sup>80</sup> påpeker at interesser er råvarene i en forhandling. Dette er det forståelse for i utvalget, og det er en sentral del av forberedelsene man gjør til forhandlingene. Det påpekes blant annet at man har større fokus på motpartens interesser enn tidligere, hvilket betyr at man beveger seg i riktig retning i forhold til å gjennomføre en god interesseanalyse. Leverandørene anerkjenner motpartens interesser og deres behov for å oppnå resultater, hvilket tyder på at man holder fokus på interesser og ikke posisjoner.

Sine egne interesser er de godt kjent med, men det innrømmes vanskeligheter med å identifisere motpartens interesser. I dette arbeidet benyttes analyseverktøy aktivt for å gjøre seg bedre antagelser om motparten og dens interesser. Disse systematiseres og sammenliknes med egne interesser. Om man for eksempel ser at en butikkjede opplever vekst innenfor et segment eller en kategori, forsøker leverandøren å tilpasse sitt sortiment til det beste for begge parter. Dette er et godt eksempel på hvordan leverandørene er flinke til å identifisere egne interesser, sette disse opp mot motpartens interesser for så å tilpasse seg med hensikt å oppnå et felles,

---

<sup>80</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 62

godt resultat. Dette stemmer godt overens med modellen<sup>81</sup> hvor Schei presenterer en potensiell fremgangsmåte for å gjennomføre interesseanalysen.

Identifisere	Beskrivelse
Interesser	Identifisere egne interesser og motpartens antatte interesser. Skille interesser (-hvorfør-) fra posisjoner (-hva-)
Løsningsmuligheter	Gruppere i fellesinteresser, separate interesser og konfliktinteresser. Røngere konfliktinteressene etter viktighet
Skisser	Utvikle potensielle vinn – vinn-skisser basert på partenes underliggende interesser. Sammenligne med beste alternativ

Til tross for at det nærmest konkluderes med at leverandørene gjennomfører interesseanalysen på en god måte over, er det et poeng at det oppleves som en dyd av nødvendighet mer enn en reell interesseanalyse hvor man sikter mot integrasjon. Det er mitt inntrykk av at leverandørene ikke har noe annet valg enn å sette seg inn i motpartens interesser, og at dette nærmest forventes fra kjedenes side. På denne måten er jeg usikker på om man oppnår en best mulig tilnærming til forhandlingene på dette området.

### 7.2.2 Vurdering av BATNA

Beste alternativ til en forhandlet avtale beskrives som såpass dårlig at alle i det lengste ønsker å unngå dette utfallet. Mitt inntrykk er at de involverte har rimelig god kontroll på egen BATNA. Det nevnes blant annet alternative salgskanaler og muligheten for å fortsette på gammel avtale som alternativer til en fremforhandlet avtale. Hvorvidt de involverte har full kontroll på BATNAs verdi er heller uklart. Rognes<sup>82</sup> påpeker at mange forhandlere har et overdrevent syn på verdien av BATNA, men i dette tilfellet vil jeg heller påstå at dette undervurderes, ettersom utvalget ikke vurderer muligheten i det hele

<sup>81</sup> <http://www.econa.no/vinn-vinn-forhandlinger>

<sup>82</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 72

tatt. Dette henger selvfølgelig sammen med at det ikke vurderes som et reelt alternativ med et fullstendig brudd (fullstendig delisting).

Ingen av de intervjuede hadde opplevd brudd i forhandlingene på lang tid, og det til tross for at det fokuseres mye i mediene på vanskelige og røffe forhandlinger. Rognes<sup>83</sup> og Thompson<sup>84</sup> påpeker at et godt og velfundert alternativ til en forhandlet løsning er et viktig maktmiddel i forhandlingene. Jo bedre alternativ en har, dess tryggere er en i forhandlingene, og dette kan delvis være med og forklare hvorfor leverandørene føler de har så lite makt i årsforhandlingene.

Man må også skille mellom de leverandørene som produserer selv, og sånn sett kan tilpasse produksjonen til den nye etterspørselen, og de som importerer eller selger varer på vegne av andre produsenter. Disse vil oppleve å ha forskjellig BATNA, og vil vektlegge dette forskjellig i forberedelsene.

Når det gjelder vurdering av motpartens BATNA blir ikke dette vektlagt stort av leverandørene. De erkjenner at motparten har gode tilbud, samtidig som ens egne produkter er med og trekker kundene til butikkene. Man bør ikke ta det for gitt at motpartens BATNA er så voldsomt mye sterkere enn sin egen, da dette vil forskyve maktbalansen og svekke leverandørens forhandlingssituasjon ytterligere. Thompson understreker viktigheten av å vurdere motpartens BATNA<sup>85</sup>, og på dette punktet ser det ut til at forberedelsene svikter.

---

<sup>83</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 73

<sup>84</sup> Thompson, L (2005). The mind and heart of the negotiator (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 47

<sup>85</sup> Thompson, L (2005). Gjengitt i Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 135



### 7.2.3 Forberedelse på fordeling

Årsforhandlingene har stort fokus på priser, rabatter og sortiment, og det meste handler om å kunne forsvare de investeringene man må gjøre i form av positive endringer i sortimentet eller betingelser. Teorien beskriver denne delen av forberedelsene som viktige i forhold til å forberede seg på de dimensjonene man ikke vil komme til enighet ved bruk av integrasjonsforhandlinger<sup>86</sup>. I tillegg vil man være godt forberedt på fordelingsforhandlinger om man ikke oppnår integrasjon. Det fremstår, i samtaler med aktørene, som om dette stjeler hovedfokuset i forberedelsene. I stedet for å fokusere på de områdene med integrativt potensial, er det dette man forbereder seg mest på.

Det pekes på svært komplekse forhandlinger der man ikke klarer å ha full kontroll på marginene ned på kronenivå. Man forsøker å unngå å havne i situasjoner hvor man er usikker på om man "har råd til" å inngå en avtale. Problemet oppstår delvis på grunn av sortimentets kompleksitet og delvis på grunn av kundens kompleksitet. 1 prosent forbedrede/forverrede betingelser i én kjede er ikke det samme som tilsvarende i en annen kjede.

Undersøkelsene peker i retning av at leverandørene har en kvalifisert formening om aspirasjonsnivå, reservasjonspunkt og forhandlingszone. Likevel fastslår alle leverandørene at dette er "komplekse saker", og svarer noe unnvikende på spørsmål om de kjenner disse størrelsene nøyaktig. Det er et paradoks at dette elementet vektlegges mest, og allikevel ikke er helt klart for de involverte. Teorien<sup>87</sup> forteller oss at jo mindre sikre vi er på reservasjonspunktene, dess mer kompliserte blir selve forhandlingsprosessen. Jeg vil påstå at dette er til hinder for å gjennomføre gode forhandlinger i dagligvarebransjen.

---

<sup>86</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 72

<sup>87</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 44

I forhold til rådene Thompson<sup>88</sup> gir, later det til å være et betydelig forbedringspotensial. For det første er BATNA noe uklart for de fleste i dette utvalget. Det gjøres ingen iherdige forsøk på å forbedre denne. For det andre er reservasjonsnivået kjent, men som regel ikke endelig fastsatt. For det tredje legges det lite innsats i å få innsikt i motpartens BATNA, og man har ingen klar formening om dennes reservasjonsnivå. Til slutt er det min oppfatning at man setter seg lave mål i forhold til hva man ønsker å oppnå. Man forbereder seg på hvor langt *ned* man skal gå, men det skisseres sjelden noe best case-scenario å strekke seg etter.

## **7.3 Gjennomføring**

### **7.3.1 Forhandlingsprosedyren**

Selve prosedyren og utformingen av forhandlingene defineres av en agenda som sendes ut av de fleste kjedene i forkant av forhandlingene. Som Rognes påpeker er det ikke uvanlig at denne delen av forhandlingene neglisjeres og begrenser seg til en agenda<sup>89</sup>, men det hevdes også at det å påvirke forhandlingsprosessen er den mest kritiske oppgaven for å bevege forhandlingene i retning av integrasjon og et bedre resultat. Det er to punkter som er særlig viktig: agenda og spilleregler. I mine intervjuer med leverandørene opplever jeg at agendaen stort sett godtas, mens spillereglene defineres gjennom rutine og repeterende handlinger hvor partene kjenner hverandre godt. Det trekkes frem at man må "regne med å bli sendt hjem fra første forhandlingsmøtet med beskjed om å regne på nytt". Dette kan oppleves som en form for hersketeknikk som man kan unngå ved å ta kontroll over spillereglene.

---

<sup>88</sup> Thompson, L (2005). *The mind and heart of the negotiator* (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 47-49

<sup>89</sup> Rognes, J (2008). *Forhandlinger* (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 76

Det oppleves at det i liten grad diskuteres mål og visjoner i forkant av forhandlingene. Når leverandørene blir påkrevd å oversende et tilbud allerede før forhandlingene starter, så blir mange av premissene satt i denne handlingen. Det oppleves å være et betydelig forbedringspotensial ved å ta bedre kontroll over prosedyren og visjonene i forkant av forhandlingene. På denne måten vil man bedre kunne styre forhandlingene i retning av det vi ønsker, nemlig integrasjon!<sup>90</sup>

### **7.3.2 Informasjonsutveksling**

Teorien fremholder at man skal klargjøre forhandlingsproblemet og få interesser, fakta og utfordringer fram i lyset. Med bakgrunn i intervjuene kan vi si at leverandørene følger rådene teorien gir på dette punktet. Flere uttrykker at den eneste måten man kan få frem sine underliggende interesser på er å være rett frem og ærlig om sine egne ønsker og prioriteringer.

Flere av aktørene trekker frem at de stiller spørsmål om motpartens interesser og prioriteringer. Dette er i samsvar med Thompsons<sup>91</sup> råd for å øke potensialet for integrasjon. På dette punktet vil jeg generelt påstå at utvalget opptrer i tråd med rådene teorien gir.

### **7.3.3 Oversikt og utbygging av pakker**

Når det gjelder de neste stegene i forhandlingsprosessen, pakkeoversikt og konkretisering, trekker samtlige frem kreativitet som et viktig punkt for å tilfredsstille motparten. Videre påpekes det at denne kreativiteten må systematiseres, slik man er forberedt på byttehandler når disse forekommer. Dette er i samsvar med teorien, som sier at en forberedt forhandler vil kunne stille med skisser som gir rom for diskusjon.<sup>92</sup> Ved at man blir tvunget til å

---

<sup>90</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 763

<sup>91</sup> Thompson, L (2005). The mind and heart of the negotiator (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 77

<sup>92</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 76

sende et tilbud på forhånd (dette er ikke et krav fra samtlige kjeder), tvinges man til å sy sammen pakker og tilbud lenge før selve forhandlingene starter.

Nok en gang påpekes det at kjedesiden nærmest forventer den nevnte "kreativiteten" og de ulike skissene, men i dette tilfellet ser jeg ikke at dette skal være til hinder for at dette skaper et bedre resultat. Leverandørene fremstår som flinke til å tilpasse seg motpartens interesser, så også på dette området i forhandlingene.

I forhold til bruk av objektive kriterier benyttes dette i forhandlingene, men ikke i utstrakt grad i årsforhandlingene. Som tidligere nevnt bruker man analysesystemet Nielsen og tall fra handelen som objektive kriterier, men andre kriterier, som råvarepriser, lønnskostnader, inflasjon og andre naturlige kriterier brukes stort sett i prisforhandlingene, som skjer delvis utenom årsforhandlingene. Dog må det kunne sies å være et godt grunnlag for argumentasjon at man kjenner egne og andres produkters prestasjoner innenfor de ulike kjedene, og man har et godt grunnlag for å argumentere på objektive verdier. Det var innrømmelser blant utvalget i hvor stor grad man benyttet seg av disse tallene, og det kom frem at flere mente de kunne bli flinkere på dette området. Det er derfor vanskelig å si noe generelt om leverandørenes bruk av objektive kriterier i forhandlingene er god eller ikke. Det som kan fastslås er at tilgangen på slike kriterier er god, og det er opp til hver enkelt forhandler å benytte seg av disse på en best mulig måte.

Dessverre er det slik at man ledes inn på fordelingsforhandlinger til tross for at man er dyktig i byggingen av pakker. Det hjelper ikke å være dyktig på å sy sammen pakker om motparten ikke går med på å forhandle videre før bestemte elementer (les: varelinjerabatten) er avgjort. Jeg vil påstå at dette er til stor hinder for å få til vellykkede integrasjonsforhandlinger, og jeg er overbevist om at det felles resultatet ville blitt bedre om man evnet å trekke denne dimensjonen inn i den store sammenhengen. Når man først ledes inn på fordelingsfasen viser neste punkt at det også her er forbedringspotensial.

### 7.3.4 Fordelingsfasen

Denne fasen preges av at leverandørene har kjennskap til de teoretiske begrepene og en del av de rådene teorien gir. Allikevel innrømmes det at man har begrenset kunnskap om eget- og motpartens aspirasjonsnivå og reservasjonspunkt. Dette er ikke uvanlig for kompliserte forhandlinger, som man må kunne påstå at dette er.

Det som beregnes som eget reservasjonsnivå er som regel nettoeffekten av prisforhandlingene og årsforhandlingene. Samtidig påpekes det at det er ekstremt dyrt å gå i brudd, ettersom man da må betale en premie for å etablere en ny avtale senere. Derfor befinner det reelle reservasjonsnivået seg lavere enn netto positivt totalresultat, noe som bekreftes av objektene ved at samtlige har inngått avtaler hvor nettoeffekten var negativ de seneste årene.

I forhold til Thompsons råd for fordelingsfasen<sup>93</sup> følger noen av de spurte disse. Man kommer som regel med det første tilbudet, ettersom dette forventes av kjedene (disse er da godt forberedt). Man planlegger til dels hvordan prosessen skal foregå, og når man skal komme med innrømmelser. Objektive kriterier har vi tidligere stadfestet at de til en viss grad benytter seg av, og det påpekes flere ganger at man appellerer til sunn fornuft og rettferdighet for å få landet en avtale.

### 7.3.5 Følelser og ego

Fischer og Ury<sup>94</sup> fastslår at man må skille personer fra problemet, og fokusere på interessene om man skal oppnå en god forhandlingsprosess. Intervjuene tyder på at forhandlingene foregår på et profesjonelt plan hvor det fokuseres på forhandlingselementene og å komme til en avtale. Gode personlige relasjoner trekkes frem som et viktig element for å oppnå et godt forhandlingsresultat, og for å opprettholde en god tone med motparten opptrer

---

<sup>93</sup> Thompson, L (2005). The mind and heart of the negotiator (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, side 50

<sup>94</sup> Fischer og Ury, Getting to yes. Referert på [www.negotiationbeyondconflict.com](http://www.negotiationbeyondconflict.com)

begge parter profesjonelt og høflig. Relasjonene trekkes frem som viktige også resten av året, da gode relasjoner kan gi muligheter man ellers ikke ville fått.

Flere sier det er vanskelig å ikke bli engasjert og ivrig, og det er ikke nødvendigvis noe dårlig for forhandlingene. Engasjement tyder på at man ønsker å oppnå et resultat, og det motsatte ville vært mer bekymringsfullt.

Episoder hvor motparten blir usaklig beskrives i intervjuene, men representantene for leverandørene ser på dette som et tegn på at man nærmer seg en avtale. Dette tyder på et distansert forhold til det personlige i forhandlingene, og er en god egenskap å ta med seg inn i forhandlinger.

## **7.4 Etterarbeidet**

### **7.4.1 Resultatvurdering**

På dette området virker utvalget godt trent i å vurdere resultatet. I intervjuene nevnes både interessene og målsetting som viktige kriterier når resultatet vurderes. Videre fokuseres det på at "et godt resultat inneholder en god plan for neste år med gode muligheter". Altså legges det vekt på at et godt resultat skal virke motiverende for året som kommer.

Selv om det er fokus på avtalen som det viktigste elementet av resultatet, understrekes det at relasjonen til motparten har mye å si for året som kommer. Dette betyr ikke at leverandørene beskriver et godt resultat som et som ikke har skadet forholdet, men det er åpenbart at en god relasjon vil styrke leverandørens muligheter i året som kommer. Dette samsvarer godt med Rognes' råd for vurdering av resultatet, hvor man ikke skal vurdere resultatet ut fra relasjonen.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget, side 26

### **7.4.2 Å selge inn resultatet**

Når det gjelder innsalg av resultatet oppleves dette – ikke overraskende – som enkelt når resultatet er godt, og vanskeligere når resultatet ikke oppleves positivt. Svarene på dette punktet bærer preg av hvordan selve forhandlingsprosessen har vært. Om man har forhandlet alene, og resultatet er dårlig, er det vanskeligere å selge inn resultatet ettersom man føler seg ansvarlig for arbeidet som er gjort. De som har forhandlet sammen med en annen i ledelsen opplever det som lettere å selge inn resultatet, ettersom man kan støtte seg til hverandre og stå sammen om den avgjørelsen som er tatt.

Videre gjorde jeg egne undersøkelser når det gjaldt de økonomiske prestasjonene til firmaene de ulike aktørene forhandlet på vegne av. Det viste seg at de som oppnådde et godt økonomisk resultat i året som var opplevde innsalg av resultat enklere enn de som kom fra en bedrift som slet mer. Jeg vil tro at det fører til et større press i forhandlingene når man føler at det man forhandler om er avgjørende for et overskudd eller underskudd på driften. Hvorvidt dette styrker eller svekker forhandleren i situasjonen vil jeg ikke ta stilling til her, men det registreres at disse føler et større ansvar og press fra omgivelsene.

### **7.4.3 Evaluering av innsats**

Det som overrasket stort var mangelen på evaluering i etterkant av forhandlingene. Det ble gjort noen evalueringer, men disse gikk nærmest utelukkende på resultat, og lite på prosess. Flere i utvalget henviste til magefølelsen som den beste evalueringen. Dette blir for enkelt, og man evner da ikke å se egen innsats i en større sammenheng. Noen opplevde å bli evaluert av en overordnet, men da også utelukkende på resultat. Når denne selv hadde vært med i forhandlingene var det praktisk talt ingen evaluering. Kort sagt kan det se ut til at resultatet evalueres noe, mens prosessen overses fullstendig. Det ble påpekt av en i utvalget at noen bedrifter hadde stort fokus på utvikling av ansatte, og at evaluering av forhandlingsinnsats var

en viktig del av dette. Det er derfor vanskelig å konkludere med at dette gjelder for hele leverandørsiden.

### **7.5 Generelt**

Det var spennende å se hvor ambivalente intervjuobjektene var til årsforhandlingene. På den ene siden var dette det mest spennende som skjedde og noe av det som definerte deres hverdag, mens på den andre siden var årsforhandlingene forbundet med stress, mas og negative følelser.

Et annet aspekt som ble trukket frem var mangelen på fasit, og de uventede vendingene forhandlingene kunne ta. Dette var med på å forsterke inntrykket over; forhandlingene er spennende og morsomme, men stressende og uforutsigbare.

Alle i utvalget anså seg selv som gode forhandlere, mens synet på organisasjonens forhandlingskompetanse var mer splittet. Nå skal det sies at tonen i intervjuene var god, og at analysen av egen forhandlingskompetanse ble gjort med glimt i øyet, men det kan tenkes at en grundigere vurdering av egen kompetanse ville avdekke et behov for forbedring på enkelte områder hos de enkelte forhandlerne.

Det ble gjort flere betraktninger under intervjuene om hva som burde endres for å oppnå bedre forhandlinger, fra eget synspunkt så vel som motpartens. Alle var enige om at forhandlingene var for tidkrevende. Det ble også påpekt en maktfordeling som hindret et godt forhandlingsklima. Et ønske om at ballen skulle ligge mer på kjedesiden følger ønsket om bedre maktfordeling. Jeg vil drøfte noen av disse bemerkningene i konklusjonen nedenfor, og også i forslag til forbedringer som kommer senere i utredningen



## **7.6 Vurdering**

Gjennomføres forhandlingsprosessen på best mulig måte fra leverandørens side? Ikke overraskende, kanskje, er konklusjonen på problemstillingen “nei”. Det hadde vært overraskende om det ikke fantes noe rom for forbedring i forhandlingene, og dette vil jeg diskutere kort nedenfor.

Jeg fastslår i kapittel 4 at årsforhandlingene inneholder potensiale for integrasjon. Potensialet er jeg fortsatt overbevist om at er til stede, men jeg er mindre sikker på leverandørens evne til å utnytte dette potensialet. Dette vil jeg diskutere i det påfølgende, hvor jeg foreslår mulige endringer som vil styrke forhandlingskompetansen og måloppnåelsen til leverandørene.

## 8 Forslag til forbedringer

### 8.1 Før forhandlingene

Generelt vil jeg si at jeg er imponert over arbeidet som gjøres i forberedelsene. Mye tid og ressurser legges ned, men spørsmålet er om dette kan gjøres mer effektivt og hensiktsmessig? Jeg tror det, og har konkrete forslag til forbedringer:

- Når det gjelder interesseanalysen tilpasser man seg i for stor grad til hva man forventer at kjedene vil høre, mer enn til det som kunne skape felles gevinst. Ved å bygge ulike pakker på forhånd, og forberede seg bedre på byttehandlingene man vet kommer, vil man legge til rette for et bedre resultat for seg selv og motparten. Ved å bygge troverdige pakker, som inkluderer rabattene, vil man kunne komme bort fra rene fordelingsforhandlinger på dette punktet.
- Kjenn deres BATNA! Brudd bør være en reell mulighet, og da er man nødt til å vite hva konsekvensen av et brudd vil være. Her er det nok mye å hente, ettersom det innrømmes at man unngår dette nærmest for enhver pris. Jeg vil også anbefale leverandørene å gjøre seg noen tanker om motpartens BATNA. Hvor viktig er akkurat denne leverandøren for kjeden? Kanskje er den viktigere enn den selv er klar over, noe som ville flytte makt i forhandlingene.
- Den interne organiseringen virker for mange å være tilfredsstillende i forhold til rådene teorien gir. I såpass avgjørende forhandlinger bør man forhandle i team hele veien, ettersom forskning påviser at dette gir størst mulighet for integrasjon. Her er det noe å hente for leverandørene, men generelt kan man si at det utvikles team etter hvert som forhandlingene skrider frem. Mandatet er avklart og godt. Det legges til rette for integrasjon på dette punktet, og sånn sett et bedre resultat.

## ***8.2 Under forhandlingene***

Min oppfatning av forhandlerne i dagligvarebransjen er at dette er skolerte forhandlere med god kompetanse på området, og disse finnes på begge sider av bordet. I mine undersøkelser har jeg kommet frem til at det gjøres mye "riktig" i denne fasen, dog er det også her forbedringspotensial:

- Under selve forhandlingene legges premissene for prosedyren ved en agenda som settes av kjeden. Det er positivt at man har en agenda, men denne bør diskuteres og revurderes i henhold til det begge parter ønsker å oppnå. Spillereglene diskuteres ikke, noe jeg opplever som hemmende for forhandlingene ettersom det fremkommer bruk av "skitne triks" underveis. Jeg vil råde leverandørene til å ta kontroll over prosessen og spillereglene, slik at man legger til rette for et godt forhandlingsresultat for begge parter. Ved å ta grep om prosesstyringen vil man kunne lede forhandlingene mot integrasjon.
- Det største hinderet for integrasjon i forhandlingene er definitivt det elementet man ikke kommer utenom, og som virker altoverskyggende i forhandlingene, nemlig rabatten. Jeg vil oppfordre leverandørene til å være kreative i forhold til å finne nye løsninger som inkluderer rabattene i de ulike pakkene man skisserer. Finnes det plass i butikken som ikke er i bruk i dag? Kan man samarbeide om kampanjer, markedsføring eller andre ting? Jeg skal la det være opp til de profesjonelle å utarbeide de konkrete forslagene, men det vil være fordelaktig om dette elementet kunne integreres i resten av forhandlingene.
- Når tilgangen på objektive kriterier er god – bruk dem! Analyseverktøyet Nielsen gir forhandlerne tilgang til svært konkrete tall, helt ned på varelinjenivå i hver enkelt kjede. Her kan man vurdere hvilke varer som presterer i forhold til sine egne og i forhold til konkurrentene, og skaffe seg objektive argumenter det er vanskelig å argumentere mot.

### ***8.3 Etter forhandlingene***

Det er lett å tenke at når forhandlingene er over er det lite man kan få gjort med resultatet. Det er for så vidt riktig, men det er ingen grunn til å neglisjere hva etterarbeidet kan gjøre for forberedelsene til neste års forhandlinger! Selv om jeg har kommet frem til at man er dyktig på selve resultatvurderingen, har jeg oppdaget noen "hull" i praksis i forhold til teorien, og vil gi noen konkrete råd til hvordan disse kan tettes:

- Jeg vil råde forhandlerne til å evaluere egen innsats etter forhandlingene i mye større grad enn de gjør i dag. Magefølelsen kan være et godt supplement til en grundig evaluering, men den bør ikke være hele evalueringen alene! Jeg vil råde til å gjennomføre en skriftlig evaluering som tar for seg både prosess og resultat. Teorien gir mange gode eksempler på evalueringsformer.
- I forhold til salg av avtalen til organisasjonen og oppdragsgiver, så er det min oppfatning at opplevelsen av dette svinger for mye med resultatet. Det er helt naturlig at opplevelsen varierer med resultatet, men dersom man er trygg på den jobben man har gjort, samtidig som man har en fast rutine for å forklare hvorfor det ble som det ble (uavhengig av resultat) vil man trene opp organisasjonen til å forstå de valg som ble tatt, og hvorfor man endte opp med avtalen man gjorde. Om man arbeider i team hele veien vil det også være lettere å oppnå forståelse for avtalen. Dette henger sammen med drøftingen av den interne organiseringen.

## 9 Implikasjoner

### 9.1 Generelle tiltak

I kapittel 8 presenterte jeg konkrete tiltak som kan bidra til å gjøre forhandlingsprosessen bedre og mer effektiv for leverandørene, men som også vil bidra til et bedre, felles resultat (integrasjon). I det følgende vil jeg presentere noen generelle råd som vil kunne bidra til økt forhandlingskompetanse, samt en styrket forhandlingsposisjon ovenfor kjedene.

- Sett kompetanse på agendaen! Oppgaven har avdekket et godt nivå på forhandlerne i bransjen, og det er tydelig at forhandlingskompetanse er i fokus hos de aller fleste. Allikevel er det mye som gjennomføres på gammel vane og rutine, og det er lite utvikling på kompetansefronten. Spesielt avdekkes dette i oppgaven når det vises til mangel på evaluering av egen og organisasjonens innsats. Forhandlingene er av så stor betydning for leverandørenes samlede resultat at jeg vil anbefale en systematisk skolering av forhandlerne i organisasjonen, gjerne i form av intern og ekstern kursing og kunnskapsoverføring.
- Jeg vil oppfordre leverandørene til å være tryggere på eget produkt og det man har å bringe til bordet i forhandlingene. Tidlig i oppgaven fastslår jeg at man forhandler fordi det er et element av felles interesser inne i bildet. Man må ikke glemme, eller undervurdere, det faktum at noe av grunnen til at man forhandler er at kjedene ønsker dine produkter i sine butikkhyller. Man skal ikke uten videre finne seg i overdreven bruk av hersketeknikker eller ufine metoder, og mitt råd til leverandørene er å rette seg i ryggen og ta avstand fra den slags.

## **9.2 Forslag til videre forskning**

Jeg har i denne utredningen sett på forhandlingsprosessen i årsforhandlinger mellom leverandører og dagligvarekjedene, og gått stegvis gjennom denne. Oppgavens omfang og begrensning gjør at det er elementer og perspektiver som denne utredningen ikke har hatt forutsetning for å forske på og belyse, og jeg vil i det følgende komme med konkrete innfallsvinkler til videre forskning på forhandlinger i dagligvarebransjen.

- Dagligvarekjedenes rolle i forhandlinger med leverandørene. Denne oppgaven har tatt for seg leverandørsiden i forhandlingene, selv om kjedesiden er beskrevet som en part i disse forhandlingene. Annen forskning vil kunne belyse om det er elementer ved kjedenes gjennomføring av forhandlingsprosessen som kan endres for å oppnå et bedre resultat for begge parter.
- Fordelingsforhandlinger i årsforhandlingene. Oppgaven har avdekket at til tross for et stort integrasjonspotensiale, så henfaller man ofte til rene fordelingsforhandlinger i årsforhandlingene. Gjennomføres disse på en slik måte at partene oppnår ønsket resultat?
- Kompetanseutvikling på begge sider av forhandlingsbordet. Hvilke tiltak gjøres hos begge parter for å øke egen og organisasjonens forhandlingskompetanse? I hvilken grad brukes anerkjente forhandlingstaktikker og -teknikker i forhandlingene?
- I hvor stor grad påvirker de personlige relasjonene mellom forhandlerne resultatet?
- Tidsbruken påpekes av flere i utvalget som svært problematisk. Er det måter man kan effektivisere forhandlingene på som ikke går ut over resultatet?

### **9.3 Styrker og svakheter**

Jeg har tidligere vurdert reliabiliteten og validiteten til datagrunnlaget. Jeg vil her kommentere oppgavens generelle styrker og svakheter.

Jeg jobber selv i dagligvarebransjen i dag. Selv om min erfaring er av det korte slaget, vil jeg påstå at det er en styrke for oppgaven at jeg har kjennskap til bransjemekanismer, bransjenormer og det som måtte røre seg i denne sfæren. Tilgangen på informasjon har vært god, og jeg tør hevde at denne delen av oppgaven har vært svært effektiv og målrettet. Samtidig har det vært en utfordring i forhold til tilgang på intervjuobjekter. Noen har takket nei på grunn av at jeg er ansatt hos en annen aktør, fordi man ikke ønsker at andre skal få innsyn i egne forhandlingsmetoder.

Jeg vil påpeke at utvalget er lite, men godt. Ideelt sett skulle jeg hatt tilgang på aktive forhandlere fra hver av de store varekategoriene, men det er ikke gjennomførbart i en bransje med så høyt tempo og tette skodd. Oppsummert vil jeg si om utvalget at dets sammensetning er styrken og størrelsen er svakheten.

Jeg skal også være såpass ydmyk at jeg anerkjenner muligheten for at jeg er en smule forutinntatt i spørsmålet. Jeg har så godt jeg har kunnet lagt dette til side, og jeg håper dette ikke reflekteres i oppgaven.

Jeg mener at oppgaven har klart å fokusere på de positive sidene så vel som de negative relatert til årsforhandlingene. Det er nå en gang slik at når man leter etter elementer som kan forbedres, så ser man på det hele med kritiske øyne. Jeg håper jeg har klart å formidle den respekten jeg har for forhandlerne i bransjen. Komplekse forhandlingsproblemer gjør forhandlingene intrikate, og det er med ydmykhet jeg foreslår endringer som kan føre til et mer integrativt klima.

## **9.4 Konklusjon**

Jeg har allerede konkludert med at det finnes forbedringspotensial i årsforhandlingene mellom kjedene og deres leverandører. Gjennom å belyse årsforhandlingene, gjennomføre dybdeintervjuer med nøkkelpersoner og vurdere resultatene opp mot teorien har jeg fremmet konkrete forslag til forbedringer i forhandlingsprosessen for leverandørene.

Jeg har flere ganger påpekt at forhandlingene gjennomføres på en god måte, og det er ikke grunnlag i denne oppgaven for å si at det må drastiske omveltninger til for å oppnå bedre resultater. I kapittel 8 har jeg formulert konkrete forslag til forbedringer både før-, under- og etter forhandlingene, og i kapittel 9 har jeg kommet med konkrete forslag til mer generelle tiltak som vil heve forhandlingskompetansen og hjelpe leverandørene til å forbedre punktene i kapittel 8.

Avslutningsvis vil jeg nok en gang påpeke det store potensialet for integrasjon som ligger i årsforhandlingene. Ved å følge noen av de rådene jeg gir i denne utredningen, vil jeg påstå at man kan utnytte dette potensialet enda bedre enn i dag.

Jeg håper at dette bidraget vil føre til et bedre, samlet resultat, og større fokus på felles interesser og muligheter i dagligvarebransjens årsforhandlinger.



## 10 Referanser

Alle referanser i rekkefølge etter hvor de er brukt i utredningen.

### Bøker:

- Thompson, L (2005). The mind and heart of the negotiator (3. Utgave) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- R. Fisher, W. Ury & B. Patton (1991). Getting to Yes. New York: Penguin
- Rognes, J (2008). Forhandlinger (3. Utgave). Universitetsforlaget
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2007). Essentials of negotiation (4. utgave.). Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin
- Knudtzon, S. (2006). Å forhandle, Hegnar Media
- Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2007): Research Methods for Business Students. 4th ed. Essex: Pearson Education Limited
- Jacobsen, D. I (2002) Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2.utg., Kristiansand, Høyskoleforlaget
- Johannessen, A. Tufte, P., A. og Kristoffersen, L. (2006): Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

### Rapporter:

- Dagligvarehandel og mat 2010, Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF)
- NOU 2011:4, "Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat"
- Dagligvarefasiten 2011, Utgitt av The Nielsen Company og Dagligvarehandelen

**Internett:**

- <http://no.wikipedia.org/wiki/Detaljhandel>
- [www.norgesgruppen.no](http://www.norgesgruppen.no)
- [www.coop.no](http://www.coop.no)
- [www.rema.no](http://www.rema.no)
- [www.ica.no](http://www.ica.no)
- [www.dlf.no](http://www.dlf.no)
- [www.negotiations.com](http://www.negotiations.com)
- [www.thinkexist.com](http://www.thinkexist.com)
- [www.negotiationbeyondconflict.com](http://www.negotiationbeyondconflict.com)
- <http://www.econa.no/vinn-vinn-forhandlinger>
- [www.brainyquote.com](http://www.brainyquote.com)
- [http://www.giaever.com/sosiologi/KM.htm#\\_Toc496898481](http://www.giaever.com/sosiologi/KM.htm#_Toc496898481)

## 11 Vedlegg

### Intervjuguide

#### *Før intervjuet – introduksjon:*

- Presentasjon av meg selv
- Hensikten med oppgaven
- Hvorfor jeg ønsker å intervju akkurat denne personen
- Forklare prosessen fra intervju til ferdig utredning
- Love konfidensialitet og anonymitet

#### *Generelt*

- Hva er det første du tenker når jeg sier ”årsforhandlinger med dagligvarekjedene”?

#### *Intern organisering*

- Forhandles det alene eller i team?
- Hvilket mandat har man og hvordan er dette bestemt?

#### *Før forhandlingene:*

- Fokuserer man på begge interesser i forberedelsene? Hvordan analyserer man motpartens interesser?
- Hvordan vurderes alternativet til en avtale (BATNA)?
- Hvordan forberedes forhandlingene på marginnivå (fordeling)?

#### *Under forhandlingene*

- Avtales forhandlingsprosedyren og hvordan forhandlingene vil bli gjennomført?
- Er begge parter åpne på prioriteringer i forhandlingene?
- Hva forhandles det om? Er man enige om dette?
- I hvilken grad skisseres det flere muligheter og kreative løsninger?

- I hvilken grad knyttes ulike elementer sammen i byttehandler (hvis/da)?
- Benytter man objektive kriterier i forhandlingene?
- Kjenner man sitt eget (riktige) reservasjonspunkt?
- Hvor mye følelser og ego spiller inn i forhandlingssituasjonen?

#### *Etter forhandlingene*

- Hvordan vil du beskrive et godt resultat?
- Hvordan oppleves det å selge inn resultatet til organisasjonen?
- Hvordan evalueres egen innsats i forhandlingene?

#### *Generelt*

- Hvordan vurderer du egen- og organisasjonens forhandlingskompetanse?
- Hva ville du endret ved forhandlingene hvis du fikk muligheten?
- Har du egne refleksjoner utover det vi har snakket om?

Takk for intervjuet!