

# “The same procedure as last year?”

*Effektive forhandlinger i mediebyråer*

**Harald Eide-Fredriksen**

**Veileder: Vidar Schei**

Utredning i fordypningsområdet: Strategi og ledelse

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

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

## Sammendrag

Denne utredningen tar for seg forhandlingene som årlig finner sted mellom mediebyråer/annonsører og norske medier om inngåelse av kontrakter for kjøp av reklame.

Jeg har gjennom dybdeintervjuer og diskusjon i forhold til teori analysert prosessen i forbindelse med disse årsforhandlingene, og vurdert om det er mulig å effektivisere eller forbedre denne.

Jeg har funnet at man ofte fokuserer for mye på pris (fordelingsforhandlinger), enda potensialet for integrasjon absolutt er til stede. Videre har jeg avdekket et stort behov for økning av formell forhandlingskompetanse. Jeg tror dette i så fall vil kunne føre til bedre forberedelser, gjennomføring og etterarbeid i forhandlingsprosessen. Jeg har også konstatert at verdsettelse av relasjonene står sterkt i bransjen, og trolig har et positivt bidrag til forhandlingsprosessen.

Gjennom konkrete forbedringstiltak mener jeg det absolutt er mulig å effektivisere forhandlingsprosessen.



# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>2</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>3</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUKSJON.....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN.....	7
1.1.1 <i>Mediebyråene i Norge</i> .....	7
1.1.2 <i>Medieforhandlingene</i> .....	8
1.2 PROBLEMSTILLING.....	8
1.3 ORGANISERING AV ARBEIDET .....	9
1.3.1 <i>Fremgangsmåte</i> .....	9
1.3.2 <i>Avgrensninger</i> .....	10
<b>2. MEDIEFORHANDLINGER.....</b>	<b>12</b>
2.1 KORT HISTORIKK .....	12
2.1.1 <i>1980-tallet</i> .....	12
2.1.2 <i>1990-tallet</i> .....	12
2.1.3 <i>2000-tallet</i> .....	13
2.2 MEDIEFORHANDLINGER I PRAKSIS .....	14
2.2.1 <i>Oppdrag og mandat</i> .....	14
2.2.2 <i>Forhandlingsnivåer</i> .....	15
2.2.3 <i>Tidspunkt for årsforhandlinger</i> .....	16
2.2.4 <i>Gjennomføring av årsforhandlingene</i> .....	17
2.2.5 <i>Hva forhandles det om?</i> .....	18
2.2.6 <i>Mediebyråets belønning</i> .....	19
<b>3. PRESENTASJON AV TEORI.....</b>	<b>20</b>
3.1 HVA ER FORHANDLINGER .....	20
3.2 FORHANDLINGSTYPER .....	21
3.2.1 <i>Fordelingsforhandlinger</i> .....	21
3.2.2 <i>Integrasjonsforhandlinger</i> .....	22
3.3 FORHANDLINGSPROSESSEN.....	22
3.3.1 <i>Forstadiet</i> .....	22
3.3.2 <i>Selve forhandlingene</i> .....	24
3.3.3 <i>Etterstadiet</i> .....	26

---

<b>4. METODE</b> .....	<b>28</b>
4.1 DYBDEINTERVJU .....	29
4.1.1 <i>Intervju med aktører på mediesiden</i> .....	30
4.1.2 <i>Intervju med aktører hos mediebyrå</i> .....	30
4.2 GJENNOMFØRING OG INTERVJUGUIDE.....	31
4.2.1 <i>Validitet og reliabilitet</i> .....	33
<b>5. RESULTATER FRA INTERVJUENE</b> .....	<b>34</b>
5.1 OM MEDIEFORHANDLINGENE GENERELT.....	34
5.2 FORBEREDELSE .....	35
5.2.1 <i>Interesseanalyse</i> .....	35
5.3 GJENNOMFØRING .....	36
5.3.1 <i>Prosesstyring</i> .....	37
5.3.2 <i>Relasjoner</i> .....	38
5.4 RESULTATEVALUERING .....	38
5.5 ENDRINGER?.....	39
<b>6. DISKUSJON AV FUNNENE</b> .....	<b>41</b>
6.1 ER DETTE “EFFEKTIVE” FORHANDLINGER? .....	41
6.1.1 <i>Fordelingsforhandlinger vs. integrasjonsforhandlinger</i> .....	41
6.1.2 <i>Forhandlingskompetanse</i> .....	42
6.1.3 <i>Forberedelser og interesseanalyse</i> .....	43
6.1.4 <i>Prosess- og tidsstyring</i> .....	45
6.1.5 <i>Forhandlingsmøtene</i> .....	46
6.1.6 <i>Relasjoner</i> .....	47
6.1.7 <i>Resultatevaluering</i> .....	47
6.2 HVORDAN KAN PROSESSENE FORBEDRES? .....	49
6.2.1 <i>Forberedelser</i> .....	49
6.2.2 <i>Gjennomføring</i> .....	50
6.2.3 <i>Etterstadiet</i> .....	51
<b>7. IMPLIKASJONER</b> .....	<b>52</b>
7.1 FORSLAG TIL TILTAK.....	52
7.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	53
7.3 STYRKER OG SVAKHETER.....	54
7.4 KONKLUSJON .....	54
<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>55</b>

## Forord

Man må kunne si at denne oppgaven har hatt en trang fødsel, eller i hvert fall en svært lang inkubasjonstid! Utfordringen er jo ofte å finne ut hva man egentlig vil skrive om, og det er jo også en problemstilling som heller ikke får høyeste prioritet etter hvert som man blir oppslukt av arbeid, familie og hverdagsliv.

Takket være en hyggelig påminnelse fra NHH i fjor om at man nå hadde fundert lenge nok på denne problemstillingen var likevel valget enkelt!

I mellomtiden har jeg nemlig skaffet meg betydelige erfaringer fra forhandlinger gjennom mine ulike stillinger i mediebyrået Mediaedge:cia Norway AS. Fagområdet forhandlinger har alltid interessert meg, og jeg øynet her en gylden mulighet til en vinn-vinn situasjon, både for meg selv, for min arbeidsgiver, – og for bibliotekaren på NHH. Selv om man har aldri så mye erfaring blir man aldri utlært, og det gjelder så visst i forhandlinger også.

Forhandlinger er moro! Men det er også mye arbeid, slit og til tider frustrasjon og irritasjon. Det meste blir imidlertid glemt under den utrolige glede og tilfredsstillelse det er når man lykkes, og ikke minst også høster anerkjennelse fra sin oppdragsgiver.

I starten hadde jeg, sikkert som mange andre, store ambisjoner for hva denne oppgaven skulle kunne gi svar på. Etter hvert ble jeg imidlertid innhentet av både realismen og kalenderen, samt gode og konstruktive råd fra veileder.

Jeg er like fullt godt fornøyd med resultatet, og håper og tror det her finnes interessant lesestoff for flere enn meg selv og fagstaben på Institutt for strategi og ledelse ved NHH. Ansatte i Mediaedge:cia slipper nok i hvert fall ikke unna obligatorisk lesing av dette i flere år fremover. I beste fall kan jeg kanskje også inspirere noen til å ta stafettpinnen videre?

Først og fremst vil jeg gjerne få takke min veileder Vidar Schei for – som vanlig – svært kloke og konstruktive råd, men også for god oppmuntring og inspirasjon underveis.

Dernest vil jeg selvfølgelig takke alle de som velvillig stilte opp som intervjuobjekter og delte av sin erfaring, kunnskap og meninger. Spesielt vil jeg trekke frem min egen kollega Pelle Stensson, som jeg har hatt gleden av å forhandle sammen med mange ganger! Vi har alltid gode diskusjoner og meningsutvekslinger om hvordan vi kan gjøre en enda bedre

forhandlingsjobb for våre kunder, og jeg slutter aldri å bli imponert over Pelles ferdigheter og resultater på dette området.

Jeg vil også sende en varm tanke til Svæveru' koret ved NHH, hvor jeg hadde mitt første "bevisste" forhold til forhandlinger. Forhandlingskulturen der var en blanding av ukuelig tro på at ingenting var umulig, bare man lette etter de kreative løsningene, samt et ønske om alltid å overraske og glede de andre med et resultat bedre enn de forventet. Dette har jeg tatt med meg og hatt glede av i mange slags forhandlinger senere i livet.

En hilsen går også til Jørn Rognes som i sin tid var min foreleser i faget på NHH, og som introduserte meg for de mer faglige aspektene ved dette.

Som en kuriositet kan jeg nevne at deler av oppgaven faktisk ble til i Roma, i god norsk diktertradisjon. Det var spesielt teoridelen som ble skrevet der nede, så med fare for å vekke helt feil assosiasjoner vil jeg ikke trekke parallellen til de store dikterne lenger enn som så.

Mine kjære kone Line pleier å si at jeg alltid er ute i siste liten. Jeg er redd denne utredningen til evig tid vil stå som et monument over at hun sannsynligvis har rett i det. Ikke desto mindre vil jeg avslutningsvis takke henne for all tålmodighet og støtte i denne perioden, og jeg vil takke Magnus (5) og Eirik (3) for deres inspirasjon! De blir nok svært gode forhandlere en vakker dag...

Oslo, 20. juni 2008

Harald Eide-Fredriksen

# 1. Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

### 1.1.1 Mediebyråene i Norge

Mediebyråbransjen er ikke veldig godt kjent hos folk flest, men resultatet av mediebyråenes arbeid kommer alle i kontakt med hver eneste dag! Sannsynligheten er nemlig svært stor for at annonsen man ser i avisen, reklamefilmen man ser på TV eller utendørsplakaten man ser i bybildet, er plassert nettopp der av et profesjonelt mediebyrå. Reklamebyråene utformer reklamen, mens mediebyråene bistår annonsørene med å finne ut hvor den gjør best nytte for seg. Mediebyråene er også ansvarlige for å forhandle prisen annonsøren skal betale for reklameplassen! Slik sett blir mediebyråenes oppgave å forvalte annonsørens markedsføringsinvesteringer slik at de gir best mulig avkastning.

Norske mediebyråer bistod i 2007 norske- og utenlandske annonsører med annonse- og reklamekjøp for 7,4 milliarder kroner<sup>1</sup>. I 2008 er det ventet at dette vil øke med 8-10% til i overkant av 8 milliarder kroner. Den norske mediebyråbransjen består av 11 mediebyråer<sup>2</sup> som tilbyr et "full-service" produkt, der forhandlinger med alle typer medier inngår som et sentralt element. I tillegg finnes det mindre spesialistbyråer med et begrenset tjenestespekter eller med kun én mediekanal som fokusområde.

Det er anslått at mediebyråene står for 65-75% av det totale reklamekjøpet i norske massemedier.

---

<sup>1</sup> Kilde: Mediebyråenes Interesseorganisasjon (MIO), 2007.

<sup>2</sup> Norske "full-service" mediebyråer: Carat, Initiative Universal, Maxus, MediaCom, Mediaedge:cia, MindShare, OMD, Phd, Red Media, Starcom og Vizeum.

### 1.1.2 Medieforhandlingene

Kjøp av reklameplass er normalt sett knyttet opp i årlige kontrakter mellom den enkelte annonsør og det enkelte medie. Kontraktene inneholder som et minimum hvilket volum som skal kjøpes og til hvilke priser (rabatt på listepriis), men kan også inneholde bestemmelser om andre ytelser, krav eller tilleggsgoder.

Grovt sett kan man si at det er omtrent 600 annonsører som kjøper reklameplass for mer enn 5 millioner kroner brutto (listepriis)<sup>3</sup>. Bruker disse eksempelvis 15-20 medier hver i snitt, vil antall såkalte *årsforhandlinger* fort komme opp i over 10 000 forhandlinger totalt pr. år.

Det sier seg dermed selv at årsforhandlingene i mediebransjen i sum er en ekstremt ressurs- og tidkrevende øvelse, og at det – fordelt på 11 mediebyråer – nødvendigvis vil kunne bli et visst rutine- eller samlebåndspreg over det hele. Det er nærliggende da å tenke seg at dette i så fall vil kunne gå ut over kvaliteten på prosessen og dermed også medføre et negativt utslag på utfallet.

Det kan være greit å presisere at ressursbruken antageligvis er like stor på begge sider av bordet, både hos mediebyråene og hos mediene. Det vil dermed kunne være i begge parters interesse å redusere ressursbruken, – gitt at utfallet for en av partene ikke systematisk forverres.

## 1.2 Problemstilling

På bakgrunn av den enorme årlige ressursbruken beskrevet ovenfor mener jeg det er svært interessant å se nærmere på hvordan disse forhandlingene egentlig foregår i dag, og med støtte i relevant teori på området vurdere om dette er den optimale prosessen.

Problemstillingen for denne utredningen blir dermed som følger:

*– Hvordan foregår de årlige forhandlingene mellom mediebyråer/annonsører og norske medier i dag – og er det mulig å effektivisere eller forbedre denne prosessen?*

---

<sup>3</sup> Kilde: Norsk Reklamestatistikk, 2007, Nielsen Media Research AS



Primært vil jeg se på selve *forhandlingsprosessen*, og se om det er elementer der som er kritiske for å få et godt utfall, og som dermed kanskje også bør styrkes eller forbedres. Motsatt vil jeg også vurdere om det er noe i prosessen som kan utelates eller kraftig reduseres, uten at det får nevneverdige (negative) konsekvenser.

Sekundært vil jeg også underveis vurdere om det er helt andre tilnæringsmåter enn det forløp og de prosedyrer som foregår i dag som kan være mer formålstjenlige.

## 1.3 Organisering av arbeidet

### 1.3.1 Fremgangsmåte

Innledningsvis vil jeg gi en kort historisk oversikt og beskrivelse av hva medieforhandlinger er og hvordan disse foregår i dag.

Dernest vil jeg kort oppsummere sentrale elementer i forhandlingsteorien, og skissere hva effektive forhandlinger er og hvordan de blir til. Dette er nyttig for senere å kunne vurdere forhandlingene i mediebyråer.

Problemstillingen kan vanskelig belyses kun gjennom teori, eller gjennom kvantitative data. For å få en kvalitativ belysning av problemstillingen har jeg valgt å intervju noen personer med god kjennskap til bransjen og årsforhandlingsprosessen.

Resultatene fra dybdeintervjuene blir presentert i et eget kapittel, før jeg så vil diskutere hvordan dette ser ut i forhold til effektive forhandlinger slik de er presentert i teoridelen. Her vil jeg også vurdere om det er mulig å forbedre prosessene.

Avslutningsvis vil jeg se på hvilke implikasjoner dette vil kunne gi. Er det konkrete tiltak som bør iverettes, eller er det områder som bør studeres og belyses nærmere?

---

### 1.3.2 Avgrensninger

For at ikke utredningen skal favne for vidt eller bli ufokusert vil jeg gjøre følgende avgrensninger:

- Markedet for kjøp av reklame er et svært forhandlingsbart marked i dag. I enkelte medier/mediegrupper vil en stor annonsør kunne oppnå opptil 70% rabatt på oppgitte listepriser, mens en liten eller uerfaren innkjøper kun vil kunne oppnå en brøkdel av dette. Noen hevder at: “Det må være noe galt et sted når noen kan få så store rabatter!”. Klassisk markedsteori indikerer det motsatte; markedet fungerer godt når tilbyder kan hente ut den pris som enhver kjøper er villig til å betale. Det vil dessuten også være vanskelig å rive seg løs fra dette uten omfattende markedsregulering.

*Jeg vil derfor ikke her utfordre selve markedsmodellen for hvordan reklame priser og forhandles.*

- Årsforhandlingene foregår i dag individuelt for den enkelte annonsør og med det enkelte medie (bilaterale avtaler). Et nærliggende effektiviseringstiltak vil dermed kunne være at mediebyråene forhandler samlet for flere annonsører samtidig. Problemet med dette er at man kan hevde at kjøpersiden da får mer makt i forhandlingene, og at en slik opptreden dermed er konkurransevridende. Konkurranseloven vil i så fall sette begrensninger, eller i verste fall forby, en slik samordnet opptreden fra annonsørene/mediebyrået<sup>4</sup>.

*Jeg velger derfor å ikke forfølge eller utfordre en slik problemstilling nærmere her.*

- Selv om det finnes enkelte unntak, så skjer forhandlingene i dag i all hovedsak hvert år, og kontraktstiden følger stort sett alltid kalenderåret. Bakgrunnen for dette er høyst sannsynlig at dette samsvarer med annonsørenes (og mediernes) planleggings-, budsjetterings- og regnskapsperiode. Annonsørene vil vanskelig kunne forplikte seg til en lengre periode enn hva de har hjemmel og mandat for i sine budsjetter.

---

<sup>4</sup> Konkurranselovens § 10 første ledd slår fast: “Enhver avtale mellom foretak, enhver beslutning truffet av sammenslutninger av foretak og enhver form for *samordnet opptreden* som har til formål eller *virkning* å hindre, innskrenke eller vri konkurransen, er forbudt, ...”.

*Jeg vil derfor forutsette at det må være årlige forhandlinger også i fremtiden.*

- Teknisk sett forhandler mediebyråene på vegne av og med mandat fra annonsørene. Annonsørene vil dessuten også selv ofte delta i selve forhandlingene. Samspillet internt mellom annonsør og mediebyrå er ikke det sentrale i min problemstilling.

*Jeg vil derfor i det følgende betrakte mediebyrå med eventuell assistanse fra annonsør som én part på kjøpssiden, og ikke fokusere på rollefordelingen disse i mellom.*

## 2. Medieforhandlinger

Innledningsvis vil jeg gi en kort historisk oversikt og beskrivelse av hva medieforhandlinger er og hvordan disse foregår i dag.

### 2.1 Kort historikk

#### 2.1.1 1980-tallet

De første mediebyråene ble etablert tidlig på 1980-tallet. Forretningsideen var ganske enkelt å hjelpe annonsører og reklamebyråer med bestilling og fakturering av annonser, såkalt *annonseformidling*. Dette ble muliggjort av “moderne” datasystemer, og innebar en voldsom effektivisering av disse oppgavene for både annonsørene og for mediene.

Mediemarkedet var relativt oversiktlig, det vil si langt mindre fragmentert og med langt færre valgmuligheter enn man har i dag. Reklamebyråene hadde dessuten stor makt, og den kreative idéen og utføringen var ofte styrende for valg av mediekanal.

Dette kunne i utgangspunktet ha gitt mediene stor forhandlingsmakt. Men, i tillegg eksisterte det en bransjeavtale, “*Annonseavtalen*” som regulerte medienes prisvilkår, provisjoner, bestillingsrutiner, erstatninger for feil, betalingsforhold, osv. Markedet var med andre ord ikke forhandlingsbart i det hele tatt! Annonseavtalen hadde sin opprinnelse helt tilbake fra 1911, og hadde med årene blitt mer og mer omfattende. Den ble til slutt forbudt med virkning fra 1. januar 1987 av daværende Prisdirektoratet.

#### 2.1.2 1990-tallet

Bortfallet av Annonseavtalen skjedde omtrent samtidig med at Norge fikk nye reklamebærende medier, først og fremst kommersielle radio- og tv-stasjoner. Også innen tradisjonelle mediekanaler som for eksempel ukepressen økte antall tilgjengelige titler

eksponensielt ut over 90-tallet. Fra midten av 90-tallet dukket også internett opp som en interessant kommunikasjonskanal, med etter hvert nær sagt uendelige kommersielle kommunikasjonsmuligheter.

Valgmulighetene for annonsørene og konkurransen mellom mediene økte altså dramatisk. Det dukket derfor raskt opp etterspørsel etter nye tjenestoområder hos mediebyråene, som jo allerede satt godt sentralt plassert mellom annonsørene og mediene. Det ene var etterspørsel etter kompetanse på medievalg og optimering av kampanjeplaner, og det andre var etterspørsel etter kompetanse på forhandlinger med mediene om alle de betingelsene som tidligere var regulert i Annonseavtalen. Disse to tingene henger dessuten tett sammen, da den som kjenner medievalgene også kjenner hvilke alternativer annonsøren har, noe som er en stor styrke i forhandlingene.

Fra 1987 og frem til 2000-tallet ble med andre ord mediemarkedet så konkurransepreget og forhandlingsbart som vi kjenner det i dag, med store variasjoner i priser og betingelser for de ulike kjøperne (annonsørene).

### **2.1.3 2000-tallet**

I dag inngår forhandlinger med mediene om priser og betingelser som en standard del av mediebyråets tjenester, og nær sagt alle annonsører som bruker mediebyrå benytter seg av disse tjenestene i større eller mindre grad.

Mediekjøp er blitt en rimelig kompleks oppgave, og en vanlig annonsør har små muligheter til å holde seg oppdatert om alle relevante forhold. I tillegg til å være eksperter på dette vil mediebyrået med sin hyppige markedskontakt ha mye bedre kunnskap om prisbildet hos de enkelte medier.

Fokus for forhandlingene har også skiftet noe. Tidligere var pris og rabatter nesten utelukkende det sentrale. Den senere tids mediefragmentering, og stadig mer illojale og "reklamemette" forbrukere har stilt nye krav til kvalitet og relevans i eksponeringssituasjonen. Dette gjenspeiles også i forhandlingene, der pris ikke lenger er det eneste saliggjørende. Andre tilleggsytelser knyttet til kvalitet og plassering får en stadig økende grad av prioritering.

Enkelte sider av mediebyråenes “mellommann-rolle” har de senere år vært kritisert av noen, men Elcon Analyse konkluderer i en rapport på oppdrag fra Konkurransetilsynet at mediebyråene har en viktig og effektivitetsfremmende rolle i markedet for annonsering: “Mediebyråenes eksistens gjør at annonsøren får bedre annonseplass til en lavere pris og at det omsettes mer annonseplass enn uten mediebyråenes tilstedeværelse.”<sup>5</sup>

## 2.2 Medieforhandlinger i praksis

I det følgende vil jeg kort beskrive hva som typisk ligger i begrepet medieforhandlinger i dag, og hvordan dette gjennomføres i praksis.

### 2.2.1 Oppdrag og mandat

De fleste annonsører har en løpende, ikke tidsbestemt kontrakt med sitt mediebyrå. Kontraktene regulerer (blant annet) hvilke tjenester mediebyrået skal levere til sin kunde annonsøren. Mediekjøp og forhandlinger er en viktig og sentral del av disse tjenestene, og vil som regel alltid inngå som en del av de tjenestene som løpende skal leveres. Ordlyden og detaljene i forbindelse med dette kan selvsagt variere, men en typisk avtale om mediebyråtjenester<sup>6</sup> vil eksempelvis kunne inneholde følgende plikter for mediebyrået relatert til forhandlinger:

- Utarbeide en forhandlings- og innkjøpsstrategi
- Gjennomføre forhandlinger med mediene om priser, rabatter og andre fordeler.
- Løpende overvåkning av mediekjøp og oppfølging av inngåtte avtaler, herunder initiere/anbefale eventuelle reforhandlinger.

---

<sup>5</sup> ECON Analyse: “Mediebyråenes rolle og betydning for konkurransen i markedene for annonsering”. Rapport 2005-022, utarbeidet for Konkurransetilsynet.

<sup>6</sup> Mediaedge:cia Norway (2008): “Standard avtale om mediebyråtjenester”.

- Løpende vurdere forhandlingsmuligheter for innrykk og kampanjer man har kjennskap til.

Samarbeidsavtalen gir med andre ord mediebyrået et nokså bredt og generelt mandat til å løpende ivareta og følge opp annonsørens interesser i alle forhandlingsspørsmål med mediene.

I neste runde vil de anbefalte årsstrategier og kampanjeplaner, når de er godkjent av kunden, fungere som en presisering av mandatet til mediebyråene. Her settes nemlig de initielle budsjettnivåene for de enkelte mediekkanaler og enkeltmedier, og strategien vil si noe om hvilke kvalitative elementer man søker å oppnå. Oppdraget blir i så måte å forhandle best mulig betingelser totalt ut i fra disse forutsetningene. Dersom forhandlingsresultatene avviker fra det forventede vil man imidlertid kunne oppleve å måtte gå flere runder eller starte på nytt, på grunn av endrede forutsetninger og nye optimeringer.

## 2.2.2 Forhandlingsnivåer

Forhandlinger i mediebyråene foregår normal på tre nivåer:

1. Årsforhandlinger
2. Kampanjeforhandlinger
3. Innrykksforhandlinger

**Årsforhandlinger:** Denne oppgaven vil, som forklart innledningsvis, først og fremst konsentrere seg om årsforhandlingene. Det er her de årlige kontraktene som ligger i bunnen for alt kjøp gjennom året forhandles frem. Arbeidet for mediebyrået slutter imidlertid ikke med det. Kontraktene krever løpende oppfølging gjennom året, og dersom annonsøren bruker mer eller mindre penger enn forutsatt i kontrakten vil man som regel måtte gå gjennom en reforhandling av vilkårene.

**Kampanjeforhandlinger:** Selv om man har fremforhandlet en årsavtale, så definerer denne kun “grunnfjellet” av betingelser i kontraktsperioden. Kampanjene fastlegges sjelden for et

helt år av gangen, men planlegges fortløpende gjennom året. En dyktig mediekjøper vil da forsøke å forhandle ekstra ytelser dersom det er muligheter for det. Eksempler på forhold som kan gi grunnlag for dette er mye ledig kapasitet hos mediet (eksempelvis om sommeren), det kan være lansering av et nytt produkt innen en spesielt attraktiv produktgruppe for mediet, eller det kan være kompensasjon eller “goodwill” om en tidligere kampanje ikke har gått så bra.

**Innrykksforhandlinger:** Siste nivå av forhandlinger foregår ved booking av det enkelte innrykk. Dette handler mindre om pris, men mye om å kunne oppnå en bedre/fordelaktig plassering uten å betale ekstra for dette. Dette skjer både i trykte medier, og for eksempel ved kjøp og plassering av TV-reklame. Spesielt ved det siste kan det forhandles store tilleggsverdier for annonsørene<sup>7</sup>.

Selv om årsforhandlingene av mange oppleves som det viktigste, så er det sentrale her å merke seg at forhandlingene og kontakten med motparten (mediene) foregår på flere nivåer og nær sagt kontinuerlig gjennom hele året! Dette er selvsagt noe man bør ta hensyn til ved årsforhandlingene og inngåelse av årsavtalene.

### 2.2.3 Tidspunkt for årsforhandlinger

Årsforhandlingene skjer typisk rundt årsskiftet for de fleste annonsører. De fleste reklamekjøpere ønsker nemlig å ha to vesentlige “eksterne” forhold på plass før man legger sine medieplaner og forhandlingsstrategi, og deretter går til forhandlingsbordet:

Det første er hvilke markeds- og kommunikasjonsmål man har, samt hvilke investeringsbudsjetter man får godkjent for å prøve å nå disse målene. Det kan variere mye fra annonsør til annonsør når dette blir klart, men typisk vil de fleste være klare i oktober/november året før.

---

<sup>7</sup> På grunn av måten TV-reklame måles og kjøpes på, så vil man for eksempel fort kunne oppnå 20-30% bedre avkastning av en enkelt visning av en reklamespott ved å vite om man treffer “sin målgruppe” best i begynnelsen eller slutten av reklameblokken, og får plassert reklamespotten deretter.



For større konsern som kjøper media samlet for en rekke datterselskaper eller merkevarer, kan det deretter komme en tidkrevende og detaljert konsolidering av enkeltplaner og budsjetter, for å finne konsernets samlede innkjøpsbehov<sup>8</sup>.

Den andre eksternfaktoren man ønsker å ha på plass er medienes prisliste for det kommende året. Denne definerer bruttoprisen, som alle fremforhandlede rabatter skal trekkes fra. Prislistene er som regel også klare i tidsrommet oktober-desember. Mediebyråene analyserer så disse prislistene nøye, og regner ut reelle prisendringer i forhold til utvikling i medienes bruker- og opplagstall.

Ideelt sett ville vel de fleste kunne ønske at de var ferdige med årsforhandlingene før det nye året begynner. Forsinkelser i forholdene nevnt ovenfor, samt det enkle faktum at forhandlingene i seg selv tar svært mye tid, gjør imidlertid at årsforhandlingene for noen ikke er avsluttet før i mars.

Så lenge de nye betingelsene da gis tilbakevirkende kraft er det ikke påvist eller dokumentert at det på generell basis lønner seg å være tidlig eller sent ute med forhandlingene.

## **2.2.4 Gjennomføring av årsforhandlingene**

Annonsør og mediebyrå avtaler seg i mellom hvem som skal delta forhandlingene. Mange mediebyråer oppfordrer annonsøren selv til å delta (bisitte) i forhandlingene, men avhengig av annonsørens tid, interesser og øvrige prioriteringer forekommer alle varianter fra å være totalt fraværende til selv å være hovedforhandler. Det typiske vil imidlertid ofte være at annonsøren selv deltar på det første og det siste møtet, mens mediebyrået tar seg av mellomrundene og forhandlinger pr. telefon og e-post i mellomtiden.

Forhandlingsstrategi og forhandlingsforløp kan variere svært mye. Det er egentlig ingen faste normer. Forhandlingene kan være korte eller lange, enkle eller komplekse, formelle eller uformelle, analytiske eller emosjonelle, osv.

---

<sup>8</sup> Typiske eksempler på slike store “annonsørkonsern” er Landbrukssamvirket, NorgesGruppen, Orkla, Telenor, m.fl.

Det kan også variere hvem som kommer med det første utspillet, selv om mange nok vil si at det som oftest er media som kommer med det første tilbudsutkastet (basert på kjøpers briefing og erklærte behov og krav).

Det er også verdt å merke seg at i enkelte forhandlinger vil det ikke være nok å besitte kunnskap om mediefag, kundens mål og markeder, eller forhandlingskompetanse. Enkelte forhandlinger, kanskje særlig innen kjøp av TV-reklame er så kompliserte at noen mediebyråer har utviklet egne PC-baserte forhandlingsverktøy for å ivareta avanserte økonomiske beregninger og simulere ulike scenarier<sup>9</sup>.

### **2.2.5 Hva forhandles det om?**

Som jeg tidligere har vært inne på har fokus den senere tid endret seg noe fra et ensidig fokus på pris og rabatter, til en mer sammensatt pakke der kvalitative elementer stadig får en mer sentral plass. Hva disse elementene går ut på kan variere noe fra mediekanal til mediekanal, men generelt kan man se at én eller flere av følgende elementer går igjen i en del årsavtaler:

- Spesifisering av hvor reklamen skal plasseres (hvor i mediet/reklameblokken, når på døgnet, i sammenheng med hvilken type redaksjonelt stoff, osv.)
- Eksklusivitet innen sin bransje for spesielle annonseprodukter eller plasseringer.
- Ekstra ytelser i tillegg til ren prisrabatt (Bonus/gratis visninger i eget eller beslektet medie, deltagelse i gunstige spesialutgaver eller redaksjonelle aktiviteter, etc.)
- Gunstige eller helt bortfall av tilleggskostnader (Pristillegg for spesialplasseringer, tillegg/gebyr for avvikende reklamemateriell, gebyr for avvikende leveringsfrister m.m.).
- Fordelaktige betingelser/prioritet på beslektede tilleggsprodukter (sponsorater, produksjon, distribusjon, osv.)

---

<sup>9</sup> Et eksempel på et slik verktøy er "MEC TVdeal", utviklet spesielt for det norske markedet av mediebyrået Mediaedge:cia.

- Andre kontraktsmessige forhold (Avvikende kontraktsperiode, tilbakevirkende kraft, bestemmelser ved kontraktsbrudd, mulighet for reforhandling, osv.)

## 2.2.6 Mediebyråets belønning

Avslutningsvis i dette kapittelet vil jeg påpeke at mediebyrået svært sjelden har noe å tjene økonomisk på å trekke ut forhandlingene, eller oppnå de siste marginale forbedringene av en avtale.

Tidlig i medieforhandlingenes historie, på begynnelsen av 90-tallet, var det nok mer vanlig at mediebyråene ble betalt av annonsør i form av en “andel av fremforhandlet rabatt”. Dette forekommer i svært liten grad i dag. Det kan dog unntaksvis forekomme avtaler om bonus, der forhandlingsevne og -resultater vil kunne inngå som ett av flere kriterier.

Det vanlige i dag er at forhandlinger inngår i “grunnpakken” av tjenester, som annonsør betaler en fast pris<sup>10</sup> for. Alternativt tar mediebyrået seg betalt pr. time, men annonsør vil som regel ønske å forhåndsgodkjenne budsjettet for dette eller sette klare maksimalgrenser.

Økonomisk sett så har altså mediebyrået alt å tjene på å være mest mulig effektive i forhandlingene, da størrelsen på betalingen ofte vil være konstant!

---

<sup>10</sup> Med *fast pris* menes her både et fast avtalt beløp pr år/måned, eller alternativt en fast prosentsats av mediebudsjettet.

### 3. Presentasjon av teori

Før jeg går videre med problemstillingen vil jeg her kort oppsummere sentrale elementer i forhandlingsteorien, og skissere hva effektive forhandlinger er og hvordan de blir til.

#### 3.1 Hva er forhandlinger

Det finnes naturligvis flere definisjoner på hva forhandlinger egentlig er. Wikipedia forklarer hva forhandlinger er slik: “Negotiation is a dialogue intended to resolve disputes, to produce an agreement upon courses of action, to bargain for individual or collective advantage, or to craft outcomes to satisfy various interests.”<sup>11</sup>

Jørn Rognes har i boken “Forhandlinger” en mer generell definisjon av hva forhandlinger er: “Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning”.<sup>12</sup>

Overført til mediebransjen betyr dette at kjøper (annonsør/mediebyrå) ønsker mest og best eksponeringsplass for sin reklame til lavest mulig pris, mens mediet ønsker en høyest mulig pris tilbake for denne plassen, både fra den enkelte kjøper og samlet sett for hele sitt varelager. For å bli enige om leverings- og betalingsforbindelser må de altså forhandle for å bli enige.

Men Rognes sier også i sin bok at; “Utgangspunktet for forhandlinger er imidlertid ikke konflikt og ulike interesser, men avhengighet og felles interesser.”<sup>13</sup>

Dette stemmer meget godt for mediebransjen, da annonsørene er svært avhengige av mediene for å få eksponert sitt budskap, mens mediene på sin side er helt avhengige av annonseinntektene.

---

<sup>11</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Negotiation> (2008)

<sup>12</sup> Jørn Rognes, “Forhandlinger” (2008), s. 13

<sup>13</sup> Jørn Rognes, “Forhandlinger” (2008), s. 21

Som grunnlag for teorien jeg skal anvende i oppgaven, vil jeg hovedsakelig bruke nettopp “Forhandlinger” av Jørn Rognes. Først vil det være nyttig å ha klart for seg litt om hovedtypene av forhandlinger.

## 3.2 Forhandlingstyper

Rognes beskriver egentlig i sin bok at det er fire hovedtyper av forhandlinger; fordelingsforhandlinger, integrasjonsforhandlinger, flerpartsforhandlinger og mekling. I denne sammenheng er det særlig de to første typene som er sentrale.

### 3.2.1 Fordelingsforhandlinger

Fordelingsforhandlinger er den “enkle” forhandlingen over én sak, for eksempel pris. Det blir et spørsmål om en fordeling, der den ene vinner tilsvarende det den andre taper. Det er ikke mulig å finne alternative måter å løse dette på, uten å bringe inn andre forhold.

Relatert til mediebransjen vil man ofte kunne oppleve et element av fordelingsforhandlinger. Først og fremst ved *kampanjeforhandlinger*, hvor det meste andre er låst, og det er bare den aktuelle kampanjepris som gjenstår. *Årsforhandlingene* kan imidlertid også ha et stort element av fordelingsforhandlinger over seg, spesielt dersom man føler seg låst til tidligere forhandlede prinsipper, og fokuserer for sterkt bare på priselementet i den nye avtalen. Ved å overse forhandlingens øvrige dimensjoner, kan man også bli fastlåst i en forenklet prisfordeling; “If you treat a potentially cooperative negotiation like a pure price deal, it will likely become one”.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> James K. Sebenius (2001)

### 3.2.2 Integrasjonsforhandlinger

Årsforhandlingene i mediebransjen er i realiteten integrasjonsforhandlinger, der forhandlingene skjer over flere saker eller dimensjoner samtidig. Det kan være pris, produkter, formater, plasseringer, leveringsfrister, eksklusivitet, fleksibilitet, osv. (Se punkt 2.2.5 Hva forhandles det om?). I tillegg har også partene som oftest en lang relasjon, både fra tidligere forhandlinger og fra samarbeidet i løpet av avtaleperioden.

Integrasjonsforhandlinger er langt mer komplekse, og krever også langt mer informasjon, analyse og dialog for å kunne oppnå et godt resultat. Mulighetene er imidlertid til stede her for “å få til avtaler som er bedre enn kompromisser på enkeltsaker”<sup>15</sup>. Hvis partene tenker helhetlig og prioriterer sine saker kan man derfor få til en vinn-vinn situasjon for begge parter.

## 3.3 Forhandlingsprosessen

For å forstå hva *effektive* forhandlinger er, vil det være sentralt å se nærmere på selve forhandlingsprosessen. Rognes deler opp forhandlingsprosessen i følgende tre hovedfaser: Forstadiet, forhandlingsprosessen og etterstadiet. Jeg vil kort gjøre rede for de viktigste elementene i hver fase som er mest relevant for medieforhandlingene.

### 3.3.1 Forstadiet

Mange holder forstadiet og forberedelsene som den viktigste fasen, både med tanke på effektivitet i forhandlingsprosessen og på det endelige utfallet:

---

<sup>15</sup> Jørn Rognes, “Forhandlinger” (2008), s. 59

---

“Prepare, prepare, prepare! A good negotiator can only be effective when they are prepared. We have to do our homework and research before the negotiation or else we will be left groping about in the dark. (...) To be unprepared is just asking for trouble.”<sup>16</sup>

I forstadiet ligger altså alle de forberedelser man må gjøre før man setter seg til forhandlingsbordet. I forbindelse med integrasjonsforhandlinger trekker Rognes frem følgende syv kritiske oppgaver: Interesseanalyse, løsningsmuligheter, pakker/skisser, alternativer til en forhandlet løsning (BATNA), objektive kriterier, fordelingsanalyse og prosessstyring.

I forbindelse med effektive medieforhandlingene vil jeg si at det særlig er følgende to områder som er sentrale:

- **Interesseanalyse:** For å få til gode avtaler og en god prosess er det avgjørende at man er klar over egne og motpartens underliggende interesser, og ikke bare antar at det er prisen det står på. Om man ikke vet hva motpartens interesser er, så er det kanskje vel verdt å bruke litt tid på å spørre om det? Hva er felles interesser, hva er separate interesser og hvilke interesser er i direkte konflikt med motpartens? Partene vil dessuten ofte prioritere konfliktinteressene ulikt, og noe av kilden til å kunne finne en kreativ løsning ligger nettopp her!
- **Prosesstyring:** Forhandlinger er ofte tidkrevende, og selve prosessen vil i høyeste grad kunne påvirke utfallet. For å få til effektive forhandlinger er det derfor sentralt at selve prosessen planlegges og styres mot felles problemløsning. “Mye av suksessen med integrasjonsforhandlinger avhenger av hvordan en lykkes med å påvirke prosessen”.<sup>17</sup> Ikke bare kan en god prosess lede til et bedre resultat, men det faktum i seg selv at partene opplever at det har vært en rettferdig og ryddig prosess kan være det siste avgjørende for at det i det hele tatt blir en avtale.

Jeg tror disse to områdene er så sentrale nettopp fordi det i mediebransjen er så stort antall forhandlinger innenfor relativt kort tid, og ofte med parter man har møtt mange ganger tidligere. Dette gjør det lett å nedprioritere disse oppgavene. Man tror gjerne at “man kan

---

<sup>16</sup> “What Every Negotiator Needs” (<http://www.negotiations.com/articles/negotiator-traits/>)

<sup>17</sup> Jørn Rognes, “Forhandlinger” (2008), s. 74

dette” fra før, og når man skal prøve å være effektiv er det her man kutter. En hypotese er at det kanskje er nettopp her man *ikke* skal kutte hvis man ønsker å være effektiv!

Det er ikke dermed sagt at de øvrige fem av Rognes’ syv kritiske oppgaver ikke er interessante, men jeg vurderer ikke de som like sentrale med hensyn til å kunne gi utslag på en effektiv prosess. Disse er heller ikke like utsatt for å kunne velges bort, men vil ofte tvinge seg frem som en del av forhandlingsprosessen. Man har derfor fortsatt mye igjen for å forberede seg på disse oppgavene også.

### **3.3.2 Selve forhandlingene**

Selve forhandlingsprosessen er den fasen fra man er i kontakt med motparten for første gang, til man er enige om en avtale. Forhandlingene kan skje i felles møte(r), pr. telefon eller via e-post. Rognes beskriver at selve integrasjonsforhandlingene typisk kan ha syv stadier:<sup>18</sup>

1. Etablere enighet om prosedyrer og visjoner
2. Utveksle informasjon – definisjon av forhandlingsproblemet
3. Oversikt over pakker
4. Utbygging av en pakke (ikke forpliktende)
5. Fordeling
6. Avtale
7. Iverksettelse

Noen hevder at forhandlingene til og med kan begynne før man møtes; man kan påvirke motparten gjennom direkte eller indirekte gjennom tilsynelatende uformell kontakt, via

---

<sup>18</sup> Jørn Rognes, “Forhandlinger” (2008), s. 75



3. part, ved ikke å ta kontakt, gjennom informasjon man sender over i forkant, osv. Dette forstadiet kan kalles “bearbeiding” (eng.: conditioning).<sup>19</sup>

Dersom man virkelig ønsker å få til en vinn-vinn løsning, anbefaler Rognes å bevisst styre forhandlingene i retning av integrasjon, da det ellers er lett å starte med en fordelingsorientert fase, en fase det kan være vanskelig å komme ut av igjen.

I relasjon til medieforhandlingene er jeg enig med Rognes i dette synet, da pris selvfølgelig er et viktig tema og sånn sett lett stjeler fokus, men det er slett ikke det eneste sentrale emnet. Det er andre faktorer som også kan ha en direkte økonomisk verdi.

James Sebenius påpeker at det er fire andre faktorer av “ikke økonomiske” karakter, men som likevel kan være verdifulle å ta hensyn til.<sup>20</sup> Dette gjelder i høyeste grad også i medieforhandlingene:

1. **Forholdet til motparten:** Dette er sentralt ikke minst fordi man som regel skal samarbeide tett med motparten i hverdagene som følger etter at avtalen er inngått. Hvis man føler seg overkjørt eller dårlig behandlet personlig, vil det fort kunne få en negativ konsekvens for samarbeidet eller ved neste korsvei.
2. **Samarbeidsånd:** Ut over den personlige kontakten hviler det en generell samarbeidsånd over en avtale. Er det et godt samarbeidsklima vil man for eksempel kunne løse uventede problemstillinger senere på en langt mer smidig måte.
3. **Proessen:** En ryddig prosess skaper tillit og trygghet, og en følelse av at man blir møtt med respekt og får en rettferdig behandling kan ofte lede til bedre løsninger og varig samarbeid.

---

<sup>19</sup> Tom Kinnaird, WPP (2006).

<sup>20</sup> James K. Sebenius (2001): “Six Habits of Merely Effective Negotiators”.

4. **Interessene til alle involverte:** Det er fort gjort å se seg blind på det “opplagt fornuftige” eller kun de økonomiske totalrammene, og overse interessene til andre parter som med avvikende agenda kan “stikke kjepper i hjulene”. I mediebransjen kan dette være aktører både på mediesiden (f.eks. redaksjonen), på annonsørens side (f.eks. ledelsen) eller hos 3. part (f.eks. reklamebyrået).

Alt dette er viktige elementer å ta hensyn dersom man ønsker å få til en effektiv forhandlingsprosess i mediebransjen, spesielt fordi man møter de samme menneskene flere ganger, – enten for forskjellige kunder samme år, eller ved årsforhandlingene år etter år.

Ovenfor nevner jeg at forholdet til motparten er viktig, men nettopp det at de samme menneskene møtes mange ganger gjør at man også kan oppleve i en liten bransje at man kjenner de man skal forhandle med litt vel godt. Teorien er ikke entydig på om dette er positivt eller negativt. Det kan bidra til bedre informasjonsutveksling, men på den annen side vil det ikke nødvendigvis føre til bedre avtaler da relasjonsinteressene kan være sterkere enn enkelte saksinteresser.<sup>21</sup> Ser man bort fra resultatet og utelukkende på effektiviteten i prosessen kan man imidlertid anta at det er en fordel å kjenne hverandre godt.

### 3.3.3 Etterstadiet

Den siste fasen er etterstadiet, og omfatter alle oppgaver som skjer fra det øyeblikket avtalen er inngått. Det er da samarbeidet virkelig begynner. Suksessen av en avtale, og dermed mye av grunnlaget for neste års forhandlinger, er ofte avhengig av hvordan etterstadiet håndteres. Rognes inkluderer i etterstadiet “salg” av avtalen tilbake til oppdragsgiver, informere og motivere brukerne av avtalen, få den iverksatt, evaluere forhandlingsprosessen og resultatene, oppfølging av avtalen, og eventuelt endre eller fornye den etter behov.

Alt dette er relevant også i mediebransjen, men særlig vil trekke frem evalueringen av forhandlingsresultatet som sentralt for å kunne oppnå god effektivitet. For hva er et godt forhandlingsresultat? Det er lett å fokusere på prosessen når man skal snakke om effektive

---

<sup>21</sup> Jørn Rognes, “Forhandlinger” (2008), s. 188-189

forhandlinger, da det ofte er prosessen som krever vår oppmerksomhet. Prosessen er likevel kun et virkemiddel for å få til en avtale, og en vurderer ikke resultatet ut fra virkemidlene men ut fra målsetningene.<sup>22</sup>

Derfor vil jeg si at det bare er når man har gode resultater i lys av målsetningene at man også kan si at prosessen har vært effektiv. Har man ikke et godt resultat er det stor sannsynlighet for at forhandlingsprosessen ikke har vært optimal heller.

Eksempler på dårlige evalueringskriterier for resultatet er svar knyttet (utelukkende) til prosessen, til forhandlingsklimaet, til hvor mye man måtte gi eller hvor rask man var.

Rognes trekker i stedet frem 8 hovedkriterier der fokuset er på interesser, alternativer, løsningsmuligheter, prosess og fremtidige relasjoner.<sup>23</sup> Rognes oppsummerer det dessuten slik:

*“De fundamentale kriteriene for gode forhandlinger er at en tilfredsstillende sine egne interesser godt, den andre partens interesser på en akseptabel måte, og at en ikke skader interessene til utenforstående.”<sup>24</sup>*

---

<sup>22</sup> Jørn Rognes, “Forhandlinger” (2008), s. 27

<sup>23</sup> Fischer, m.fl. (1991)

<sup>24</sup> Jørn Rognes, “Forhandlinger” (2008), s. 29

## 4. Metode

For å belyse problemstillingen i denne oppgaven trengs det mer inngående informasjon om hvordan medieforhandlingene foregår enn kun min overfladiske beskrivelse i kapittel 2.

Jeg besitter selv både erfaring og kunnskap på området etter å ha forhandlet i et mediebyrå i flere år. Dette er selvfølgelig en fordel for å kunne ha god grunnleggende kunnskap om emnet, samt å vite hva man skal lete og spørre etter i jakten på forbedringer. Dette kan imidlertid også være en ulempe, i form av at jeg kan være subjektiv og forutinntatt basert på mine egne erfaringer og forhandlings(u)vaner. Jeg har dessuten ingen egen erfaring fra medienes side av bordet.

Vi trenger altså å samle inn erfaring fra langt flere forhandlinger, og med et bredere sett av synsvinkler. Dette er ikke veldig enkelt tilgjengelig kunnskap:

- Medieforhandlingene er komplekse, og før man eventuelt har konkrete hypoteser man ønsker å teste er det vanskelig å formulere gode standardspørsmål som ikke er ledende eller som gir utfyllende nok svar med hensyn til kontekst, hendelsesforløp, osv.
- Medieforhandlingene har ofte et konkurransesensitivt innhold. Å snakke om forhandlingsstrategi og metodikk vil av mange kunne oppleves som like sensitivt som de endelige kontraktsvikårene, noe som gjør det vanskelig å finne et stort antall respondenter som er villige til å dele denne informasjonen.
- Det er dessuten selve *prosessen* i medieforhandlingene vi ønsker innsikt i, og ikke nødvendigvis det konkrete utfallet av forhandlingene. Informasjon om dette er vanskelig å kvantifisere eller aggregere, for det andre finnes det svært lite tilgjengelig i eksisterende åpne kilder.

Det synes derfor som om kvantitative metoder er dårlig egnet, og at løsningen heller er å innhente et bredere sett med informasjon fra et mindre antall, men godt kvalifiserte respondenter som er villige til å snakke om temaet. For å skaffe bedre innsikt i problemstillingen har jeg derfor valgt bruke *dybdeintervjuer* med noen utvalgte nøkkelpersoner i bransjen.

## 4.1 Dybdeintervju

Dybdeintervju er en kvalitativ metode for datainnsamling, der man intervjuer én person av gangen om et nærmere definert problem som respondenten har god kunnskap om. Samtalene forløper ofte uten et fastlagt standardisert spørreskjema. Dette for at respondenten mest mulig fritt skal kunne snakke om det aktuelle emnet, uten at intervjuerens forhåndsdefinerte spørsmål skal bli avgjørende eller ledende for informasjonsinnhentningen<sup>25</sup>.

Dybdeintervju brukes som regel når man ønsker å få en “dypere” forståelse av en problemstilling, ofte forbundet med nettopp kompliserte konsepter, sensitive områder, samt ved prosess-/produktutvikling.

Alt dette synes å passe godt til min aktuelle problemstilling. Det siste jeg måtte forsikre meg om er at vedkommende kan snakke rimelig fritt, uten å være redd for at dette kan bli brukt mot en ved neste årsforhandlinger.

Jeg satte derfor opp følgende kriterier for valg av intervjuobjekter:

- 1) Har bred og personlig erfaring med medieforhandlinger for ulike typer annonsører og/eller medier.
- 2) Det er en fordel om man også gjennom sin karriere sittet på begge sider av forhandlingsbordet.
- 3) Har lang erfaring i bransjen, og god forståelse for kommunikasjonsfaget.
- 4) Er i en posisjon/stilling i dag som gjør at man kan snakke relativt “fritt” om temaet, eller jeg nyter så stor tillit hos vedkommende at det likevel blir en åpen dialog uten frykt for at informasjonen blir misbrukt.

På bakgrunn av dette valgte jeg, primært basert på mine egne gode relasjoner, ut følgende intervjuobjekter, fordelt på “mediesiden” og “byråsiden” av forhandlingsbordet:

---

<sup>25</sup> Kunnskapssenteret.com  
(<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2565/1/Dybdeintervju---enkelt-intervju/Dybdeintervju---enkelt-intervju.html>)

#### 4.1.1 Intervju med aktører på mediasiden

- **Adm. direktør i TV2 Zebra, Glenn Uthaug**

Glenn Uthaug er nylig gått over i en administrativ rolle i TV2-konsernet, etter at han i en årrekke har vært salgssjef i TV2's salgsavdeling. TV2 er Norges største reklamemedium i omsetning, og Glenn har hatt ansvaret for relasjonen og forhandlingene med noen av Norges største annonsører. Tidligere har han også erfaring som Key Account Manager i Aller Gruppen.

- **Kommersiell direktør i SBS Radio, Jan Karlsen**

Jan Karlsen har de senere årene vært ansvarlig for alle kommersielle kontrakter for blant annet Radio 1, og ganske nylig også for Radio Norge (tidligere Kanal 24). Tidligere har imidlertid Jan vært administrerende direktør i mediebyrået MediaCom, og han har dermed bred erfaring fra begge sider av forhandlingsbordet.

#### 4.1.2 Intervju med aktører hos mediebyrå

- **Kundedirektør i Mediaedge:cia, Pelle Stensson**

Pelle Stensson har gjennom en årrekke vært hovedforhandler for en rekke av mediebyrået Mediaedge:cia's største kunder, og er kjent som en av de beste forhandlerne i bransjen. Han forhandler ikke bare med de største riksmediene, men er til tross for sin svenske herkomst en av dem som også kjenner Norges lokale og regionale medier best.

- **Nylig avgått adm. direktør i MediaCom, Mette Throndsen**

Mette Throndsen sluttet for få måneder siden i mediebyrået MediaCom, der hun i sin tid overtok som administrerende direktør etter Jan Karlsen. Hun er nå administrerende direktør i Drammens Tidende/Edda Media Buskerud, og har også tidligere i karrieren arbeidet i Viasat (TV3).

## 4.2 Gjennomføring og intervjuguide

Alle intervjuene ble gjennomført på tomannshånd, under uforstyrrede og hyggelige omgivelser. Med ett unntak ble alle holdt på intervjuobjektets eget kontor eller i et nærliggende møterom.

En av utfordringene med dybdeintervjuer er at samtalen kan spore av og fjerne seg fra det man primært søker informasjon om. Det kan derfor være nyttig med en tentativ intervjuguide med stikkord til noen områder som med fordel kan belyses. Guiden skal dog invitere til selvstendig refleksjon, og den må gi rom for individuell oppfølging og improvisasjon, og ikke oppfattes som noe fastlagt spørreskjema. Illustrasjon 1 (neste side) viser den intervjuguiden jeg benyttet i forbindelse med mine dybdeintervjuer.

Jeg benyttet ikke lydopptaksutstyr, da jeg var redd for at det kunne “skremme” intervjuobjektet fra å være åpen og fortrolig. Jeg noterte i stedet flittig underveis, og skrev det ut samme dag mens stoffet fortsatt var ferskt. Intervjuobjektene har ikke hatt anledning til å drøfte eller kommentere sine egne utsagn i ettertid.

## Intervjuguide – Effektive forhandlinger

### Generelt:

- Hvordan opplever man medieforhandlingene? (Assosiasjoner/med egne ord...)

### 1) Forberedelser – Interesseanalyse:

- Forberedelser vs. "ta det på sparket": Hvor ofte vil man si at man virkelig har forberedt seg?
- Hvordan forbereder man seg til forhandlingene? Hva er viktigst å ha på plass?
- Pris: Hvor viktig er egentlig prisen? Er det andre ting som er viktig for partene? (Opplever mediene at mediebyråene er opptatt av annet enn pris?)
- Setter man seg klare nok mål på forhånd (vs. "ser hvordan det går?")
- Hva kjennetegner "enkle" vs. "vanskelige" forhandlinger?

### 2) Gjennomføring – Prosesstyring:

- Hvem opplever du som regel det er – reelt sett – som styrer forhandlingsprosessen?
- Tid; når finner forhandlingene sted, over hvor langt tidsrom strekker de seg?
- Hva forhandles først, og hva bruker man mest tid på; pris eller andre elementer?
- Hva er kritisk i prosessen for å få til et godt resultat?

### 3) Gjennomføring – Relasjoner:

- Hvordan ser man på det å forhandle med samme person år etter år?  
Hva gjør det med forberedelser, prosessen og resultatet?
- Hvor viktig er det totalt sett å opparbeide/beholde en god relasjon?

### 4) Resultatevaluering:

- Egne historier, forhandlinger som har gått spesielt bra eller spesielt dårlig? Hvorfor?
- Hva er viktigste kriterie for å vurdere om en forhandling har gått bra eller ikke?  
Og nest viktigste?

### Endringer:

- Hvordan kan disse forhandlingene (etter nåværende modell) gjøres på en annen måte?
- Ditt drømmescenario; hvis du kunne velge fritt, hvordan ville du kunne tenke deg at årsforhandlingene foregikk i en ideell verden?

*Illustrasjon 1: Intervjuguide brukt i dybdeintervjuene.*



### 4.2.1 Validitet og reliabilitet

Fire intervjuer er ikke et veldig høyt antall intervjuer, selv ved dybdeintervju. Jeg tror likevel jeg har klart å fange inn intervjuobjekter med såpass bred erfaring og variert bakgrunn at man må kunne stole på at svarene jeg får har stor grad av gyldighet. Et større antall intervjuer ville muligens kunne bringe inn flere nyanser, men det er lite sannsynlig at det ville endre konklusjonene vesentlig.

Det faktum at flere av intervjuobjektene gjennom sin karriere har sittet på begge sider av forhandlingsbordet, samt at alle har lange personlige erfaringer med medieforhandlinger helt opp til årsforhandlingene for inneværende år, øker også intervjuobjektene og svarenes pålitelighet.

Alternativt kunne jeg i etterkant ha testet ut sentrale funn og hypoteser gjennom en ny kvantitativ undersøkelse, men jeg har vurdert det dit hen at det ikke har vært nødvendig eller avgjørende i denne oppgaven.

## 5. Resultater fra intervjuene

Jeg vil her oppsummere det som kom frem under intervjuene. I alt ble det altså avholdt fire intervjuer, hver på rundt 60-75 minutter. Jeg har forsøkt å samle svarene rundt de hovedtemaene som går frem av intervjuguiden, selv om de ikke nødvendigvis ble avgitt i denne rekkefølgen.

Får å bevare et snev av anonymitet har jeg med vilje ikke anført hvem som har sagt hva, jeg har kun referert til hvilken side man tilhører der dette har vært påkrevet av sammenhengen.

### 5.1 Om medieforhandlingene generelt

Generelt er det blandede assosiasjoner knyttet til medieforhandlingene. Det er som denne oppgaven har pekt på synonymt med en ekstremt hektisk periode, eller som en av aktørene spontant og utilslørt formulerer det: “Fy f..., det er mye jobb!”. En annen nevner at det jo er mye “gammel vane” og rutine knyttet til forhandlingene.

Likevel er det definitivt også mye positivt relatert til dette, flere trekker blant annet frem at gode og reelle forhandlinger jo er moro i seg selv. Mediene opplever også dette som en spennende periode, der de én gang i året får tilgang til viktige personer hos annonsørene og mediebyråene som de ikke ser så mye til ellers i året(!). Mediebyråene synes tilsvarende at dette er en viktig arena å demonstrere ferdigheter og verdiskapning for sine kunder.

Et interessant trekk som går igjen på begge sider av bordet er en generell misnøye med forhandlingskompetansen, – både på sin egen og på den andre siden av bordet. “Det er jo ikke mange som er veldig gode på dette”, som én sa. På den annen side er det også et problem at de som virkelig kan det deltar i for mange forhandlinger; “Det er ikke spesielt konstruktivt nå de sitter der og gjesper og er tydelig matlei”.

## 5.2 Forberedelser

Et klart trekk som går igjen er en unison innrømmelse av at forberedelsene veldig ofte er for dårlige! Dette til tross for at man innrømmer at dette er et sentralt punkt for å gjøre det bra. Hva som er kritisk å ha på plass og hvor mye man trenger å forberede er det dog ulike oppfatninger om. God kunnskap om annonsøren og dens underliggende målsetninger og strategi synes likevel å gå igjen. Som én sa; “Forberedelse til forhandlinger er som forberedelser til eksamen i matematikk; det må være en langvarig og kontinuerlig prosess. Det nytter ikke som i eksamen i historie, der man kan klare seg ved å pugge alt siste kvelden”.

Kjenner man annonsørens strategi og planer, så kjenner man også alternativene. Mediene ga også uttrykk for at de raskt merket om mediebyrået var godt forberedt, og om dette var “reelle forhandlinger” eller bare et spørsmål om pris: “Jeg merker etter 10 sekunder om man virkelig er ute etter å forhandle. Det merker man på hele settingen og briefen”. Når man merker at motparten har forberedt seg godt, inspirerer det også til at en selv gjør en ekstra anstrengelse. En innrømmet at man av og til ventet til det første møtet for å se om det var noen vits i å anstrenge seg med de videre forberedelsene; “Vi forbereder oss bra når det er en god brief!”.

Om man ikke forbereder seg godt nok på individuell kundebasis, gir i hvert fall mediene inntrykk av å legge en samlet strategi for en portefølje av kunder. Dette er ikke til stede i mediebyråene.

### 5.2.1 Interesseanalyse

Interessant er det kanskje at ingen uten videre trakk frem viktigheten av å spørre seg hva *motparten* kan være ute etter. Det er en generell oppfatning av at begge parter er for opptatt av seg selv, og at pris (eller “hovedrabatten”) får en for sentral rolle; “Mediebyråene er alt for fokusert på pris! Ingen spør seg hva mediet har å tilby ut over det”.

Mediebyråene på sin side understreker at pris *er* viktig for noen. Spesielt større annonsørkonsern velger ofte å fokusere på pris, som et “minste felles multiplum” konsernets underselskaper kan samles om og oppleve en rettferdig fordeling rundt. Andre goder og

---

spesialordninger vil sjelden favne alle, og vil dessuten være komplisert å administrere. “Pris er viktigst, kjør det først! Det andre får du likevel...”, ble det kommentert.

I forbindelse med mediebyråenes prisfokusering var det også en som nevnte at dette er en sentral grunn til at noen annonsører velger å forhandle selv, uten assistanse fra sitt mediebyrå. De får sjelden bedre *pris* enn mediebyrået, men de er som regel mye flinkere til å trekke inn andre elementer inn i diskusjonene og få en bedre avtale totalt sett. Dette er jo i så fall et signal som mediebyråene bør merke seg!

Én historie som kom frem var om en slik annonsørrepresentant som visstnok skulle være svært dyktig til å forhandle. Grunnen til dette mente intervjuobjektet skyldtes 1) Han kunne sakene sine, 2) Hadde interesse for media (motparten), og 3) Han var helt åpen på problemstillingene.

En av de mest entydige og klare tingene som kommer frem hos samtlige er at bransjen i helhet er alt for dårlige til å sette seg målsetninger i forhandlingene! “Nei, vi vet ikke hvilke mål vi skal sette oss!”, som en utbrøt. Årsaken til dette er kanskje mindre tydelig. Dårlige forberedelser, redde for å “legge hodet på blokken”, eller for dårlig kompetanse blir dog nevnt som mulige grunner.

## 5.3 Gjennomføring

Når det gjelder selve gjennomføringen av forhandlingene så vil det naturligvis være preget av forberedelsene, kombinert med hva man har med seg av “goder” til bordet. Som én sa det: “Forhandlingene er enkle når man har en overivrig motstander som er blendet av kontraktsvolumet”. Som jeg har vært inne på allerede er det også en generell oppfatning av at forhandlingene litt for fort kommer inn på ren pris, og at dette også fort knyttes av begge parter til *vanskelige* forhandlinger.

Noen var også litt frustrert over selve forhandlingsmøtene, som de mente ofte var preget av mye omstendelighet og formalia, spesielt dersom det var nye personer involvert, eller annonsøren selv deltok. “Dropp å ta med annonsørene, og ta forhandlingene på telefonen i stedet”, mente én. En annen mintes hvordan han hadde inngått en stor kontrakt nær sagt på en serviett på Kaffebrenneriet. På den annen side ble det også påpekt at de formelle møtene

---

var viktige og nødvendige, ikke minst for å skape trygghet rundt prosessen og resultatene hos annonsøren.

### 5.3.1 Prosesstyring

De fleste var enige om at det er mediebyråene som for det meste styrer forhandlingsprosessen, i hvert fall innledningsvis. Om de styrer dette godt nok er imidlertid et helt annet spørsmål. Forhandlingsstart før man klar, innkallelse på kort varsel, uklarhet rundt hva man egentlig vil, og at man raser alt for fort fra de store linjene og helt ned til bunnen (pris), er alle signaler om at det bør være mye å hente på bedre prosesstyring. “Det første møtet er noen ganger helt bortkastet”, kunne én fortelle. Også i fortsettelsen kan det være uklart hvordan og hvor lenge forhandlingene vil foregå, og ofte trekker de ut i tid. “Vi er jo direkte dårlige på tidsstyring!”, sa én. Flere var også innom at presset for å bli ferdig var større før, og at behovet for klarere tidsrammer absolutt var til stede.

Det er også uenighet om det lønner seg å være tidlig eller sent ute med årsforhandlingene. Noen tror det er mest å hente fra den andre parten tidlig på sesongen, før de har rukket å inngå andre avtaler. Andre peker på at det er lett å være *for* tidlig ute, før man har alle rammebetingelser på plass. Da er det en fare for at man halvveis i løpet må starte forhandlingene forfra igjen. Én trekker også paralleller til idretten og mener “det er mye lettere å spurte (for mediet) når det er 70 meter igjen, enn helt i begynnelsen av løpet”.

Uansett synes det som det er enighet i at det ikke er bra å være helt først eller helt sist, men “et sted i midten”. Det viktigste er vel også at man virkelig er klar til å forhandle og har en strategi bak det man gjør! På spørsmål om hvorfor de tror motparten starter så tidlig, og til og med før de egentlig er klare, svarte en fra mediesiden rett ut: “Har ikke peiling!”. En annen mente det blant annet kunne skyldes “arv” og kultur i enkelte mediebyråer.

Det var vanskelig å få noe entydig ut av hva de mente som var kritisk for å få til en god prosess, og derigjennom et godt resultat. Én sa imidlertid at det som er kritisk er å ha *forståelse* for den andre part, mens en annen etterlyste tegn på vilje til det vedkommende kalte *partnerskap*. Andre ting som ble trukket frem var viktigheten av å være tydelig på hva man ønsker, og ikke minst at man er ærlig og har substans i argumentasjonen sin. Det ble

minnet om at det er en liten “andedam”, og ufin oppførsel vil fort ryktes på tvers av hele bransjen.

### 5.3.2 Relasjoner

Engasjementet hos intervjuobjektene pleide å øke noe når samtalene kom inn på relasjoner i bransjen. Er gode relasjoner positivt, eller kan det ha en negativ effekt på utfallet? Nesten utelukkende mente man at gode relasjoner er en fordel, og i hvert fall på lang sikt!

Argumenter for hvorfor gode relasjoner bidro positivt var at det som regel var en mye mer direkte og ærlig dialog. Man følte at man kunne stole mer på motparten, og at man i det hele fikk til en mye smidigere og raskere prosess. “Kjenner man hverandre godt kan jo egentlig forhandlingene løses på 10 minutter på telefonen”, som én sa det. Forhandlinger med en man ikke kjenner blir på den annen side preget av skyggeboksing, posisjonering og formell prosedyre.

De færreste var imidlertid med på at dette ville kunne gå ut over resultatene. Man mente bransjen var blitt for profesjonell til å la dette skje i noen vesentlig grad. Ett unntak i flokken var det dog; “Man vektlegger fort relasjonen for mye, og er for lite tøff! Det virker som noen er mest opptatt av å ha det hyggelig”, mente én.

## 5.4 Resultatevaluering

Etterarbeidet er ikke assosiert med det mest lystbetonte rundt forhandlinger. Særlig arbeidet med å få kontraktene endelig ferdig er tidkrevende. “Det er jo så sinnsykt mye forskjellige kontrakter med rare detaljer at jeg holder på å bli sprø”, som én i mediebyrået frustrert uttalte det. Det virket som om dette arbeidet var det som først og fremst stod i fokus når man var ferdige ved forhandlingsbordet.

Når det gjelder *evaluering av resultatene* manglet det dog ikke på meninger, til tross for at det var så som så med både forberedelser og målsetninger! Igjen viser det seg at prisen spiller en viktig rolle, og at denne i forhold til kontraktsvolum er et viktig måleparameter.

Noen nevnte dette i forhold til målsetninger, mens andre var mer opptatt av at det hadde vært en reell forhandlingsprosess rundt dette.

Det er jo også et tankevekkende fenomen at intervjuobjektene her nevner resultatevaluering *i forhold til målsetninger*, mens de tidligere under interesseanalysen (punkt 5.2.1) innrømmer at de sjelden setter seg målsetninger på forhånd! Det kan derfor synes som om målsetningene blir til underveis, for eksempel av typen “vi er fornøyd bare vi slipper prisøkning i forhold til i fjor”.

Pris er dog ikke det eneste som evalueres. Flere nevner at det har vært gode forhandlinger dersom man også har klart å trekke andre elementer inn i diskusjonen, eller på andre måter har hatt en konstruktiv og god faglig dialog. Det kan også synes som om det å bryte ut av rutine og vante mønstre er noe som verdsettes, – noe som fordrer at man har alternativer å spille på: “Jeg husker et par forhandlinger som var spesielt bra, først og fremst fordi vi overrasket mediene med å ta noen – for dem – uventede valg. Det var kult”.

Dårlige forhandlinger knyttes gjerne til enten dårlige forberedelser, som igjen har ført til en negativ personlig opplevelse; “Jeg hadde rett og slett regnet feil, og ble bedt om å gå hjem og regne over én gang til”. Andre ting som oppleves negativt er når det er generelt dårlig personkjemis (relasjon), eller man føler seg “brukt”, – man føler i etterkant at det ikke var noen reell forhandlingssituasjon. En avtale som faller sammen i 12. time på grunn av noen detaljer ble eksempelvis nevnt som indikasjon på dette.

Det synes med andre ord som om suksess i forhandlingene i stor grad knyttes til utfallet og også til dels i forhold til målsetninger, mens dårlige forhandlinger i større grad knyttes til prosess og relasjoner; “Jeg har en dårlig følelse etter forhandlingene dersom det kostet for mye på relasjonen”.

## 5.5 Endringer?

Det syntes å herske enighet om at forhandlingene ikke fungerer så verst i den formen de holdes i dag, det var i hvert fall ingen som ønsket eller forslo noen dramatiske omveltninger.

Likevel kom alle med noen forslag til forbedringer, og det var også stor enighet om at det var mye som kunne gjøres bedre i bransjen!

Forbedringstiltak ble særlig foreslått i forbindelse med forberedelser og prosessstyring, samt at det var en del tanker rundt det å sørge for at det var “de rette personene med den rette kompetansen” som deltok i forhandlingene.

Jeg vil drøfte noen av disse problemstillingene og forslagene i neste kapittel.



## 6. Diskusjon av funnene

På bakgrunn av resultatene fra dybdeintervjuene som ble presentert i forrige kapittel vil jeg i dette kapitlet sammenstille dette med det teoretiske rammeverket som ble skissert opp i kapittel 3. Er praksis i samsvar med teorien, eller er det potensielle forbedringsområder?

### 6.1 Er dette “effektive” forhandlinger?

Flere av intervjuobjektene mer enn antyder at det er et element av rutine til stede i årsforhandlingene. Dersom det med dette menes *rutinerte* forhandlere som utnytter sin erfaring på området så kan jo det være effektivt i seg selv. Funnene tyder dessverre på at ordet “rutine” i denne sammenheng heller leder oss til betydningen “repeterende øvelse” uten særlig engasjement, preget av standard prosedyrer, eller til og med mangel på sådanne, og at man ikke tar vare på det unike i hver situasjon. I så fall blir forhandlingene neppe heller optimale, og kan dermed ikke kalles spesielt effektive heller.

#### 6.1.1 Fordelingsforhandlinger vs. integrasjonsforhandlinger

Under punkt 3.2 slår jeg fast at årsforhandlingene i mediebransjen i realiteten er integrasjonsforhandlinger. Det er i hvert fall i utgangspunktet et bredt spekter av parametre å forhandle på. Likevel ser vi både under forberedelser, i prosesstyringen og i resultatevalueringen at veldig mye handler om *pris*, – det vil si den hovedprisen (bruttopris minus rabatt) annonsøren ender opp med å skulle betale!

Det kan synes som om det er en underliggende holdning til at prisen virkelig *er* det viktigste, så det er derfor man må konsentrere seg om den først. Standard praksis i mediebransjen er ofte å forhandle på pris helt til man ikke kommer lenger, for så å se hva man kan få med seg av tilleggsgoder “på kjøpet”. For meg står dette i skarp kontrast til alt integrasjonsforhandlinger er ment å handle om. Dette blir jo da nettopp en rekke av kompromisser på enkeltsaker, som Rognes kaller det, og handler i tilsvarende liten grad om å se “vinn-vinn” mulighetene.

Sebenius' påstand går altså i oppfyllelse: Selv om det er en potensiell integrasjonsforhandling så behandler man det som en fordelingsforhandling, – og fordelingsforhandling blir det.

Det er jo selvsagt en fare for at potensialet for integrasjon er for lite, og at det ikke veier opp for grunnprisens betydning. Jeg kjøper dog ikke det argumentet, og spesielt ikke ved årsforhandlinger. Disse handler jo om en lang kontraktperiode og som regel av mange delkampanjer og et samarbeidsforhold over tid. Det viktigste argumentet er likevel at det som regel ikke bare er én pris, men også et korresponderende kontraktsvolum som det også skal forhandles om. I tillegg har man store porsjoner med usikkerhet og risiko knyttet til forhold både på kjøpers og selgers side, og alle intervjuobjektene verdsetter de lange relasjonenes betydning i årsforhandlingene.

Selv om man ikke tar inn noen andre leverings- eller betalingsforhold, så har man etter min oppfatning mer enn nok av grunnlag (motivasjon) for å starte integrasjonsforhandlinger. Grunnen til at dette da likevel tenderer mot fordelingsforhandlinger skyldes trolig enten mangel på *forhandlingskompetanse*, eller rett og slett *mangelfulle forberedelser* så man ikke er i stand til annet. Uansett vil det føre til en dårligere prosess og dårligere resultat enn det optimale. Jeg vil se litt nærmere på de to grunnene som leder til dette i de følgende punktene.

### **6.1.2 Forhandlingskompetanse**

Én grunn til at man ikke får til å starte integrasjonsforhandlinger kan åpenbart skyldes mangel på forhandlingskompetanse. Rognes påpeker nettopp at mange undervurderer integrasjonspotensialet, og savner motivasjon for dette, på grunn av usikkerhet og manglende kompetanse.<sup>26</sup>

Intervjuene spriker når det gjelder holdninger til hvem som skal forhandle og hva som kreves av vedkommende. På den ene side påpekes det at det er alt for få som har forhandlingskompetanse og at det er for mange “amatører” som prøver seg. På den annen side understreker man viktigheten av at de som kjenner kunden sitter i førersetet, da disse har

---

<sup>26</sup> Jørn Rognes, “Forhandlinger” (2008), s. 60

engasjement og kjenner til detaljene rundt annonsøren. Det er bare det at de som kjenner detaljene best og er mest entusiastiske er ofte de som jobber mest med annonsørene og medieplanene i hverdagen, og ikke nødvendigvis er like rutinerne på forhandlinger.

Fellesnevneren er altså uansett mangel på forhandlingskompetanse! Løsningen er kanskje banal; sett sammen et forhandlingsteam der det inngår både en som kan mye om kunden og en som kan mye om forhandlinger. Man trenger altså å utdanne flere forhandlingsekspertter så ikke de få som er nå kveles av arbeid, eller sovner underveis fordi det blir for mange forhandlinger og rett og slett kjedelig og monotont arbeid. I tillegg trenger man å øke grunnkompetansen til de kundeansvarlige eller øvrige som også skal delta.

Med mangel på forhandlingskompetanse er det i hvert fall stor sannsynlighet for at integrasjonspotensialet undervurderes eller overses, og at man får en ineffektiv prosess.

### **6.1.3 Forberedelser og interesseanalyse**

Den andre grunnen til at man ikke får til å starte integrasjonsforhandlinger kan skyldes mangel på forberedelser, og at man dermed rett og slett ikke har analysert egne og motpartens interesser, alternativer, osv.

Et sentralt funn i intervjuene er som påpekt i punkt 5.2 at alle innrømmer at forberedelsene generelt er for dårlige, og dette til tross for at man vet hvor viktige de er. Det aller meste innen forhandlingsteori understreker jo også viktigheten av gode forberedelser, jfr. teoridelens punkt 3.3.1 ovenfor.

Det er altså ingen motsetning mellom teori og uttalt kunnskap hos intervjuobjektene, men det viser seg å være et hav av forskjell mellom teori/kunnskap og faktisk handling!

Hvorfor er det slik? Hva ligger bak en slik tilsynelatende irrasjonell atferd? Jeg har kommet frem til fire mulige hovedårsaker til dette. For de to første spiller trolig tidspresset inn:

1. Man har rett og slett ikke tid til å forberede seg, fordi det er for mange forhandlinger på for kort tid.

2. Man er redd for å komme for sent i gang, og starter forhandlingene før man i det hele tatt har forutsetning for å forberede seg. Sentral informasjon (målsetning, budsjetter, el.l.) er ikke klar, selv om man skulle ta seg tid til å lete etter den.
3. Man har rett og slett ikke nok forhandlingskompetanse til å vite hvordan man skal og bør forberede seg (jfr. kompetansediskusjonen i forrige punkt).
4. Man har overdreven tro på relasjonen, og tenker at “dette har han og jeg gjort før” og at det går helt fint uten forberedelser. (Jeg vil se nærmere på relasjonsaspektet senere under punkt 6.1.6).

Selv om man påstår at man forbereder seg, tror jeg det i mange tilfeller er snakk om en studie av forhold hos annonsør, mer enn reelle forberedelser i forhandlingslærens rette forstand.

Ett intervjuobjekt sier jo for eksempel at forberedelsene er “en langvarig og kontinuerlig prosess”. Rognes derimot sier at det er syv kritiske oppgaver man bør gjøre før man setter seg til forhandlingsbordet (Interesseanalyse, løsningsmuligheter, pakker/skisser, alternativer til en forhandlet løsning, objektive kriterier, fordelingsanalyse og prosesstyring). Jeg vil tro flere av disse punktene krever en konkret og mer tidsaktuell forberedelse, enn langsiktig ervervet kunnskap om annonsøren og dens målsetninger.

Det er heller ingen ting i intervjuene som skulle tilsi at man er bedre på enkelte av disse forberedelsesoppgavene enn andre. Det synes mot alle sammen, og det gjelder begge sider av bordet. Interessant, eller kanskje symptomatisk, var det også å høre medierepresentanten som mer eller mindre innrømmet at de ventet på briefen fra motparten før de “bestemte” hvor mye de ville legge i forberedelsene.

Jeg har tidligere trukket frem *interesseanalyse* som en av de viktigste oppgavene i forberedelsene, og et essensielt punkt for å få til reelle integrasjonsforhandlinger. Dessverre står det dårlig til også på dette området. Det bør blant annet være et paradoks for mediebyråenes “forhandlingseksperter” at det er annonsørrepresentanter som nevnes som de dyktigste på interesseanalyse!<sup>27</sup> Både medier og mediebyråer fremstår i intervjuene som lite

---

<sup>27</sup> Dette kan dog skyldes det som i forhandlingspsykologien kalles for “mandateffekten”, men det ligger utenfor denne oppgavens emneområde.

interessert i motpartens interesser, annet enn at de antar motparten vil ha “mest mulig for minst mulig” (eller omvendt).

I den grad man dropper forberedelsene for å spare tid, så synes det ekstremt korttenkt. Det eneste man egentlig “vinner” på dette er sannsynligvis en mer tidkrevende prosess i etterkant. I tillegg kan man lett gå glipp av hele grunnlaget for integrasjonsforhandlinger; nemlig innsikten i og vurderingen av de underliggende interessene.

### 6.1.4 Prosess- og tidsstyring

Det andre punktet, i tillegg til interesseanalyse, som jeg trakk frem i teoridelen som spesielt viktig under forstadiet var *prosessstyring*. Intervjuene røper imidlertid at det ofte står dårlig til på dette området også. Det er en allmenn forventning om at det er mediebyrået som styrer prosessen, men på linje med øvrige forberedelser virker det i hvert fall ikke som prosessen planlegges og styres spesielt aktivt.

Tidligere har jeg også diskutert dette med at forhandlingene gjerne starter som fordelingsforhandlinger, enda de har et klart integrasjonspotensial, for så eventuelt å dreie mot integrasjon mot slutten. Ved å drøfte prosessen med motparten ved forhandlingstart kan dette muligens unngås, dersom man “bevisst styrer forhandlingene i retning av integrasjon”.<sup>28</sup> Intervjuene derimot avslører at mediene sitter litt passive og forventer at mediene skal styre prosessen for dem, noe de så ofte ikke gjør. I hvert fall ikke i form av åpne drøftelser.

Forhandlingene har også tydeligvis en tendens til å trekke ut i tid. Enkelte uttalelser kan indikere at dette er en trend som også forverrer seg.<sup>29</sup> Der forhandlingsteorien behandler tidsaspektet handler det for det meste om hvordan det er å forhandle under tidspress, og hvordan man kan utnytte tiden til sin fordel ved bruk av brudd, pauser, prioritering av saker til slutten osv.

---

<sup>28</sup> Jørn Rognes, “Forhandlinger” (2008), s. 74.

<sup>29</sup> Mediene har de senere år blitt mer fleksible med å tilbakeregne betingelser til å gjelde fra 1. januar, selv om forhandlingene avsluttes et godt stykke ut i det nye året. Man mister dermed det naturlige “presset” på for eksempel å bli ferdig til nyttår.

Det sentrale i mine intervjuer er imidlertid at tidsbruken i seg selv oppleves som en effektivitetstyv, og at tiden bør kunne begrenses uten tap for noen. Dette støttes for så vidt av noe litteratur: “90 prosent av tiden vi bruker i forhandlinger har marginal betydning for resultatet.”<sup>30</sup> Mye kan sikkert løses med bedre forberedelser og prosessstyring, men hvis det er slik at forhandlingene trekker urimelig eller uforklarlig ut i tid, kan de sikkert med fordel gjøres mer effektive ved å korte inn på forhandlingstiden.

### 6.1.5 Forhandlingsmøtene

I intervjuene kom det også frem litt uenighet om hvor viktige forhandlingsmøtene egentlig var. Noen mente de var langdryge, lite produktive og med fordel kunne droppes. Mye kunne tas raskt og uformelt på telefonen i stedet. Andre så verdien av å betrygge annonsøren med at det var en sunn og god prosess, og sånn sett hadde de formelle møtene sin misjon. Det sistnevnte syn får god støtte i teorien fra James Sebenius; “Negotiators often forget that the dealmaking process can be as important as its content”.<sup>31</sup>

I teorikapittelet så vi på hans fire faktorer av “ikke økonomiske” karakter som likevel kunne ha betydning for resultatet. Han mente at en ryddig prosess skaper tillit og trygghet, og kunne lede til bedre løsninger og varig samarbeid. På den annen side mente han også at et godt personlig samarbeid og en god samarbeidsånd også var verdifulle faktorer. Disse støtter jo snarere de uformelle møtene “på caféen på hjørnet”.

Vi må likevel ikke glemme at det er annonsøren som er mediebyråets oppdragsgiver, og den som til syvende og sist skal godkjenne resultatet. Jeg vil derfor si det er essensielt å skape trygghet rundt prosessen, spesielt overfor annonsør. Men, jeg vil tro det går an å finne en mulig middelvei her, hvor man både trygger prosessen for alle involverte, men samtidig øker effektiviteten ved hyppigere småmøter underveis?

---

<sup>30</sup> Sigurd Knudtzon, “Å forhandle” (2006), s. 185.

<sup>31</sup> James K. Sebenius (2001): “Six Habits of Merely Effective Negotiators”.

### 6.1.6 Relasjoner

At relasjoner er et viktig begrep i medieforhandlingene kom meget godt frem under intervjuene! Alle virket meget bevisst på verdien av langsiktige personlige relasjoner, og at det både kunne føre til raskere og bedre prosesser og større trygghet på at avtalen ble respektert og etterlevd. Som nevnt ovenfor har også Sebenius fremhevet verdien av dette.

Én person mente dog at man vektlegger relasjonen litt vel mye. Rognes hevder også at dette ikke må overdrives: “Formålet med forhandlinger er vanligvis ikke å skape gode relasjoner, men det å ha et konstruktivt profesjonelt forhold til motparten er likevel viktig for å oppnå gode resultater”.<sup>32</sup>

De øvrige intervjuobjektene mente bestemt at relasjonene ikke gikk ut over resultatene av forhandlingene. Dette er det vanskelig å si noe bastant om, spesielt hvis man skal legge vekt på Sebenius’ argumenter om at dette har en *verdi*, dog er det ikke alltid like lett å måle den kortsiktige effekten som for eksempel prisen i kontrakten.

Rognes påpeker også det problematiske rundt det å skulle forhandle med bekjente. Forskning indikerer at gode relasjoner kan forbedre dialogen og prosessen, men ikke nødvendigvis resultatet. Nært bekjente kan også ha større vanskelighet med å oppnå vinn-vinn løsninger, fordi man gir seg for lett på noen saklige interesser for å bevare relasjonen.

I mediebransjen, der man er avhengig av god dialog og prosess, vil jeg likevel si meg enig i at det er en stor fordel med gode relasjoner. Man må bare se opp for fallgruvene! De fleste annonsørene vil nok også følge godt med og passe på at ikke mediebyrået sitt faller nedi...

### 6.1.7 Resultatevaluering

Det siste punktet jeg vil si litt om er resultatevalueringen. Her var det mange og sprikende meninger i intervjuene, selv om blant annet pris selvfølgelig ble nevnt. Jeg vil likevel karakterisere meningene som subjektive, og de ga lite inntrykk av at det foretas systematiske

---

<sup>32</sup> Jørn Rognes, “Forhandlinger” (2008), s. 26.

evalueringer i etterkant av forhandlingene. Hele resultatevalueringen er trolig en forsømt øvelse, på linje med forberedelsene.

Det mest påfallende her er likevel den store mangelen på konkrete målsetninger å måle resultatene opp mot! Man møter tilsynelatende bare opp og “gjør det beste ut av det”. Hvordan kan man egentlig da vite om man er fornøyd med prisen? I teoridelen så vi at Rognes også støttet synet på at resultatet må vurderes i forhold til målsetningene.

I stedet tyr intervjuobjektene altså til et vidt spekter av faktorer og forhold når man skal evaluere hvordan forhandlingene har gått. Basert på de svarene som ble gitt under intervjuene har jeg forsøkt å oppsummere hvilke forhold som faktisk blir vektlagt. Til å systematisere dette har jeg brukt Rognes’ diagnoseskjema, der det er satt opp 8 kriterier for å oppnå et godt forhandlingsresultat.<sup>33</sup>

Jeg har gitt poeng 0 til 3; der 0 etter mitt inntrykk er at dette ikke vektlegges/nevnes i det hele tatt, mens 3 tilsier at dette vektlegges/nevnes i stor grad. Jeg presiserer at dette ikke er noen kvantitativ måling eller eksakt vitenskap, men bygger kun på min subjektive oppfatning av intervjuobjektene og deres vektlegging:

Nr.	Kriterium	Poeng:
1	Er dine egne interesser godt ivaretatt?	2
2	Er interessene til den andre parten ivaretatt på en akseptabel måte?	1
3	Vil utenforstående bli skadelidende?	0
4	Er avtalen bedre enn dine alternativer til en forhandlet løsning?	1
5	Er dette den beste løsningen som det er mulig å oppnå med den andre parten?	1
6	Hadde dere en effektiv kommunikasjonsprosess?	2
7	Ønsker partene å forhandle på nytt med hverandre en gang i fremtiden?	3
8	Er partene motiverte til å etterleve avtalen lojalt?	2

*Illustrasjon 2: Vektlegging av kriterier for resultatevaluering*

<sup>33</sup> Jørn Rognes, “Forhandlinger” (2008), s. 28.



Som vi ser spriker svarene og vektleggingen veldig, og det er min konklusjon at det er prosess og relasjoner som i sum får mest oppmerksomhet. Rognes påpeker nettopp farene for dette i teoridelen om etterstadiet. Dette kan dermed være nok en bekreftelse og kan spores tilbake til det jeg har påpekt tidligere i denne oppgaven, nemlig at det er mangelfullt både med forhandlingskompetanse og forberedelser i mediebransjen!

## 6.2 Hvordan kan prosessene forbedres?

Hittil i kapitlet har jeg diskutert funnene fra dybdeintervjuene i lys av relevant teori. Jeg har pekt på de stedene der det er godt samsvar mellom teori og praksis, eller omvendt der praksis avviker fra det teoretiske fundamentet. Jeg har dog ikke gått veldig langt i å antyde løsninger eller forbedringer.

I det følgende avsnittet vil jeg derfor punktvis oppsummere en del av de forbedringsområdene jeg mener eksisterer, basert på de ovenstående diskusjoner. Jeg vil først og fremst fokusere på forbedringer i forhold til selve *forhandlingsprosessen*, siden det er den som er tema for min oppgave.

### 6.2.1 Forberedelser

- Først og fremst vil jeg anbefale at man begynner å forberede seg skikkelig! Det holder ikke å kjenne godt til kunden gjennom flere år, man må forberede seg godt også i henhold til det forhandlingstekniske. Rognes nevner syv kritiske oppgaver man bør igjennom. I denne oppgaven har jeg særlig trukket frem interesseanalyse og prosesstyring som sentralt. I tillegg vil jeg anbefale at man på forhånd, som et minimum, også vurderer løsningsmulighetene og utarbeider noen alternative pakker man kan ta med seg til forhandlingsbordet. Forberedelser innebærer også å sette seg klare mål for hva man ønsker å oppnå.

- Det vil også være mye å hente på bedre tidsstyring, og det allerede på forberedelsesstadiet. Dette handler både om å planlegge bedre *når* man ønsker å sette i gang, og hva man egentlig trenger å ha på plass av informasjon og forutsetninger før man kommer så langt. Dessuten handler det om å styre tiden bedre når man først er i gang. Dersom mediebyråene og mediene på forhånd setter seg sammen og planlegger “årsforhandlingssesongen”, vil man også kunne fordele forhandlingene bedre utover, slik at ikke alle plutselig og uventet skjer samtidig. I den forbindelse kan man også vurdere hvorvidt man ønsker å tildele én eller en gruppe med annonsører et “forhandlingsvindu”, så ikke forhandlingene sklir ut i tid. Er man ikke ferdig innen fristen vil det kunne få en negativ konsekvens.
- Jeg har tidligere pekt på behovet for økt forhandlingskompetanse generelt. En konkret forbedringsanbefaling er at man også bruker litt mer tid på å sette sammen et kompetent forhandlingsteam. Jeg tror det optimale er dersom man både kan ha med seg “kundeeksperten” og “forhandlingseksperten”, og erkjenne at dette sjelden er én og samme person. Da vil man forhåpentligvis kunne ivareta *både* kunnskap og engasjement, samt erfaring og relasjon, som av noen i intervjuene ble fremstilt som motsetninger.

### 6.2.2 Gjennomføring

- Også ved forhandlingsstart vil jeg anbefale at man tar et sterkere grep om prosessstyringen, og det gjelder kanskje særlig mediebyråene. I intervjuene kom det frem at mediene ofte var usikre på hva mediebyråene egentlig ville. En tydeligere styring og kommunikasjon bidrar ikke bare til bedre tidsbruk i seg selv, men enda viktigere er det at man som Rognes poengterer styrer forhandlingene i retning av integrasjon!
- I den grad oppdragsgiver, annonsøren, ønsker å delta i forhandlingene, mener jeg at det er gode grunner til å bevare de “formelle” forhandlingsmøtene. Både mediene og annonsørene setter pris på dette årlige møtet, og jeg har også henvist til hvordan blant annet Sebenius understreker viktigheten av prosessen i seg selv. Det er ikke dermed sagt at det ikke er forbedringspotensial også her. For det første

trenger ikke alle møtene være like formelle, kanskje holder det at bare det første og siste er det, og så kan man heller ha flere og mindre uformelle møter i mellom?

For det andre tror jeg også gode forberedelser og bedre møtestyring kan gjøre møtene både mer interessante og mer effektive enn de tydeligvis er i dag.

### 6.2.3 Etterstadiet

- Når selve forhandlingene er gjennomført vil jeg anbefale at man gjør en langt bedre og systematisk evaluering av forhandlingene. Dette er nesten ikke-eksisterende i dag. Umiddelbart skulle man kanskje tro at dette bare vil ta enda mer tid, og ikke bidra til særlig økt effektivitet? Jeg tror dette er vel investert tid. For det første vil det kunne sette større krav til det faktiske resultatet av forhandlingene, for det andre vil det være ekstremt viktig informasjon og læring til en kontinuerlig pågående kompetanseheving, og for det tredje vil det kunne forbedre dokumentasjon og relasjon tilbake til annonsøren.
- Etterarbeidet er ofte forbundet med mye detaljer og papirarbeid. Et konkret forbedringsråd her er at mediebyråene i større grad tar i bruk standardformularer og standardkontrakter, og ikke som i dag forholder seg til den jungelen av ulike kontrakter og prosedyrer som eksisterer hos mediene. Som nevnt helt innledningsvis er det kun 11 mediebyråer, men sikkert flere hundre medier. Ved å flytte noen standarder over fra mediene til mediebyråene vil gevinsten for mediebyråene langt overstige ulempene for mediene.

## 7. Implikasjoner

Helt til slutt vil jeg her se på noen konsekvenser og mulige veier videre.

### 7.1 Forslag til tiltak

I forrige kapittel har jeg oppsummert en del konkrete områder der jeg mener det er et klart forbedringspotensial i forhold til å kunne oppnå en mer effektiv forhandlingsprosess. Dette med bakgrunn i forhandlingsteorien.

På bakgrunn av mine funn og diskusjoner vil jeg her komme med noen mer generelle forslag til tiltak hos de involverte parter. Dette gjelder selvfølgelig også med tanke på en mer effektiv forhandlingsprosess som mål, men favner videre i forhold til faget – og forretningsområdet – *forhandlinger*.

- Denne oppgaven har avdekket en generell mangel på formell forhandlingskompetanse på begge sider av bordet. Litt urovekkende er dette spesielt for mediebyråene som selger forhandlingstjenester som en del av sitt tjenestetilbud. Det er selvfølgelig mange som er dyktige på dette, men jeg vil likevel anbefale å satse mer på å heve forhandlingskompetansen! Dette handler både om å få frem flere forhandlingsekspertter, men også å heve det generelle kompetansenivået hos de øvrige som kommer i kontakt med forhandlingene.
- Oppgaven bærer også bud om at litt for mye rundt forhandlingene skjer “fra dag til dag”, og kunne trenge en større plan eller et kontekstuert rammeverk. Jeg vil særlig anbefale mediebyråene å bli flinkere på en slags porteføljeforvaltning av alle sine kunder som skal forhandle med et gitt medie. Det bør legges en overliggende forhandlingsplan, ledet av en forhandlingsansvarlig for den aktuelle mediekanalen. Mye av målsetningsarbeidet kan også gjøres her. Mediene er faktisk flinkere enn mediebyråene i dag på akkurat dette punktet.
- Til sist vil jeg også oppfordre mediebyråene til å vurdere, og diskutere med sine kunder, dagens godtgjørelsesmodeller for forhandlinger. I dag er betalingen oftest

---

konstant, noe som i seg selv *kan* inspirere til effektive forhandlinger, men på den annen side bidrar det ikke nødvendigvis til en kvalitativt bedre prosess eller bedre resultater. En “gammel” godtgjørelsesmodell i form av en andel av fremforhandlet rabatt er neppe hensiktsmessig heller. Det vil sette overdrevent stort fokus på priselementet, og sånn sett motvirke integrasjonsforhandlinger og vinn-vinn løsninger. Mediebyråene og annonsørene får vurdere om det er andre prismodeller som gir bedre incentiver til en god og effektiv forhandlingsprosess, og som samtidig belønner gode forhandlingsresultater i et integrasjonsperspektiv.

## 7.2 Forslag til videre forskning

Jeg har i denne oppgaven sett på forhandlingsprosessen i et nokså bredt perspektiv. Oppgavens omfang og avgrensninger har ikke tillatt en grundig behandling av alle aspekter som muligens også kan ha innflytelse på problemstillingen.

Skal jeg peke på noen områder jeg tror det særlig kunne være interessant med nærmere studier, så vil jeg særlig trekke frem:

- *Sammensetningen av forhandlingsteam i mediebyrået.*

Hvilken kompetanse er det nødvendig å ha med seg inn i forhandlingsmøtet, og hvordan bør rollefordelingen være? Her bør også annonsørens deltagelse vurderes: Har annonsørens deltagelse noen reell effekt på prosessen og utfallet?

- *Tidspunktets betydning for årsforhandlingene.*

Jeg har her så vidt vært innom det store tidsspennet i årsforhandlingene, og at det er uenighet om det lønner seg å være tidlig eller sent ute. Hva lønner seg egentlig, og hvilke implikasjoner får det for prosessen?

- *Bruk av pakker i medieforhandlingene.*

Jeg har i denne oppgaven funnet at forhandlingene ofte blir for endimensjonale, og har en tendens til å handle (for) mye om pris. Jeg har i mindre grad sett på prosedyrene i selve forhandlingsmøtet, og spesielt tror jeg det ville være interessant og sett nærmere på hvordan bruk av pakker ville kunne lede og resultere til bedre integrasjon.

## 7.3 Styrker og svakheter

Ovenfor har jeg pekt på noen områder som vil kunne utfylle denne utredningen, og sånn sett får en enda fyldigere belysning av problemstillingen.

Når det er sagt vil jeg ubeskjedit nok hevde at en styrke ved denne utredningen er at jeg selv har arbeidet flere år i mediebyrå, og selv har deltatt i en lang rekke forhandlinger. Jeg har dessuten generelt god kjennskap til mediebransjen.

På den annen side håper jeg ikke at mine egne – og forhåpentligvis i hvert fall ikke forutinntatte – holdninger har preget intervjuer, diskusjon og konklusjoner. Faren er imidlertid alltid til stede, selv om jeg ikke har noen umiddelbar mistanke om det selv.

Et siste moment er at jeg ikke håper min gjennomgang etterlater et for “negativt” inntrykk hos leseren. Det foregår et stort antall gode medieforhandlinger i Norge i dag, det finnes dyktige personer på begge sider av bordet, og mange annonsører er storforneymd med utfallet. Det er likevel slik at når man skal “problematisere” noe så er det intuitivt lett å lete etter feil og forbedringsområder, og tilsvarende vanskelig å gi en balansert behandling også av alle de positive funnene.

## 7.4 Konklusjon

Utgangspunktet for denne oppgaven var om det er mulig å effektivisere eller forbedre forhandlingsprosessen som årlig finner sted mellom mediebyråer og medier i dag. Gjennom dybdeintervjuer og diskusjon i forhold til teori har jeg avdekket og belyst en rekke forhold rundt denne prosessen.

Jeg har ikke funnet grunn til å foreslå noen dramatiske omveltninger. Men, dersom man følger de konkrete forbedringstiltak jeg foreslår i punkt 6.2 og de mer generelle tiltak jeg anbefaler i punkt 7.1, mener jeg absolutt at det *er* mulig å effektivisere og forbedre forhandlingsprosessen i forhold til hvordan de gjennomføres i dag.

Dette gjelder både forbedring av forhandlings*prosessen* i seg selv, men høyst sannsynlig vil dette også føre til et enda bedre forhandlings*resultat*, – for begge parter.

## Litteraturliste

### *Bøker:*

- Fisher, R. & Ury, W. (1991): "Getting to Yes". Penguin Books, USA.
- Knudtzon, S. (2006): "Å forhandle". Hegnar Media, Oslo.
- Rognes, J. (2008): "Forhandlinger". Universitetsforlaget, Oslo.

### *Artikler:*

- Ertel, D. (2004): "Getting Past Yes". Harvard Business Review.
- Lax, D. & Sebenius, J. (2003): "3-D Negotiation". Harvard Business Review.
- Malhotra, D. & Bazerman, M. (2007): "Investigative Negotiation". Harvard Business Review.
- Sebenius, James K. (2001): "Six Habits of Merely Effective Negotiators". Harvard Business Review.
- Sletteberg, Arthur (2005): "Lønnsomt å være kjip". Dagens Næringsliv.

### *Rapporter, oppgaver og dokumenter:*

- ECON Analyse: "Mediebyråenes rolle og betydning for konkurransen i markedene for annonsering". Rapport 2005-022, utarbeidet for Konkurransetilsynet, Oslo.
- Grønhaug, K., Hem, L. og Nysveen, H.: "Reklamemarkedet: Konkurransmessige synspunkter og delmarkeder". Rapport nr. 9/00, Stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning, Bergen.
- Kinnaird, T. & Permanne, P. (2006): "Negotiation Skills Workshop". WPP Commercial & Procurement Services, London, UK.
- Mediaedge:cia Norway (2008): "Standard avtale om mediebyrå tjenester".

*Websider:*

- Annonserforeningen (ANFO) [www.anfo.no](http://www.anfo.no)
- Forhandling.no [www.forhandling.no](http://www.forhandling.no)
- Mediebyråenes Interesseorganisasjon (MIO) [www.mio.no](http://www.mio.no)
- Program on Negotiation (PON) at  
Harvard Law School [www.pon.harvard.edu](http://www.pon.harvard.edu)
- The Negotiation Experts [www.negotiations.com](http://www.negotiations.com)