



Naam Hans Hopmans
Functie trainer en adviseur
Organisatie European Institute for Negotiation (EURIN) en Nevi



Naam Jan Roddeman
Functie Kennis- en portfoliomanager
Organisatie Nevi

WAARDEGERICHT ONDERHANDELEN IS SAMEN WINNEN

Samen de koek groter maken en die vervolgens eerlijk verdelen. Dat is de kern van waardegericht onderhandelen. Onderhandelingsexperts Hans Hopmans en Jan Roddeman zetten de ins en outs van deze manier van onderhandelen uiteen.

Het vakgebied van onderhandelen bij de inkoop- en verkoopfunctie ondergaat een verandering. De drijvende kracht hierachter is het bewustzijn dat overleven in een wereld van onvoorspelbaarheid belangrijker is dan winnen van de concurrentie, laat staan winnen bij een onderhandeling. Het perspectief van willen overleven veroorzaakt een verandering in de structuur, de procesgang en de competenties van het onderhandelen. Dit andere soort van onderhandelen noemen we waardegericht onderhandelen, hierna afgekort als WO.

Klassiek onderhandelen is een proces waarbij twee of meer partijen met tegenstrijdige én overeenkomstige belangen samen willen werken aan een overeenkomst die voor de betrokkenen acceptabel en realistisch is. Partijen willen ieder voor zich meer krijgen van wat ze zelf graag willen, ook als dit ten koste gaat van de ander. De onderhandelingsdynamiek is 'willen winnen van elkaar'. Het overgrote deel van de onderhandelingsopleidingen en literatuur kenmerkt zich in deze klassieke vorm. Het doel is de beste deal bereiken.

Duurzaam zakendoen

Waardegericht onderhandelen is een proces waarbij twee of meer partijen met tegenstrijdige én overeenkomstige belangen op basis van een bewust gekozen samenwerkingsvorm met elkaar willen werken aan de totstandkoming en uitvoering van een (meestal meerjarige) overeenkomst. Deze is gericht op 1) het continu optimaliseren van eigen en gezamenlijk nut binnen de waardeketens en stakeholdernetwerken en 2) het continu optimaliseren van de samenwerkingsvorm. Partijen willen samen meer krijgen van wat ze ieder afzonderlijk willen. De onderhandelingsdynamiek is die van 'met elkaar willen winnen'. Het doel is samen duurzaam zakendoen.

Hoogste nutscore

Het woord 'nut' wordt gebruikt door wetenschappers wanneer zij het hebben over onderhandelen. Met nut wordt bedoeld alles wat van enige waarde,

TABEL: DE 4 BELANGRIJKSTE TYPEN LEVERANCIERS

1 Transactieleverancier	2. Voorkeursleverancier	3. Prestatieleverancier	4. Uitkomstleverancier
<ul style="list-style-type: none"> Eenvoudige koop-/verkoopregeling Vaste transactieprijs Geen maatwerk Competitieve mindset Standaardvoorwaarden Soms eenvoudige raamovereenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> Vaak meerjarige specifieke raamovereenkomst Leverancier wordt intern gepromoot Volumebundeling en kortingen Efficiënt bestelproces en lagere transactiekosten Kwaliteits- en service-eisen Soms maatwerk en toegang tot extra services Soms exclusieve regeling 	<ul style="list-style-type: none"> Op eindproduct gericht zakenmodel Langetermijncontract waarbij leverancier investeert in verbeterde servicelevels, efficiency, kwaliteit en/of kostenniveaus Op output gebaseerde afspraken KPI-regeling met incentives/boetes Risico's verschuiven naar leverancier (<i>pay for performance, painshare / gainshare, fixed fee management services agreement</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Uitkomstgericht zakenmodel met resultaatafspraken voor lange termijn (5-15 jaar) Samen waarmaken van meer grensverleggende waardecreatie en probleemoplossing Intensief samenwerken voor innovatie en risicobeheersing Sterke focus op win-win en co-ondernemerschap Verantwoordelijk voelen voor elkaars succes

Bron: Vested Sourcing (Kate Vitasek cs) en Relatieel Contracteren (Van de Rijt en Witteveen).

belang en functie is voor de onderhandelaar(s). Met nut wordt dus naast materiële waarde bijvoorbeeld ook emotionele en relationele waarde bedoeld. De wetenschap veronderstelt dat iedere onderhandelaar in principe een maximaal nut nastreeft voor zichzelf en/of voor alle partijen in de onderhandeling. Je kunt dus een grafiek maken met twee assen: de horizontale lijn geeft de nutscore aan van partij A en de verticale as staat voor de nutscore van partij B. Bij WO gaat het erom elkaar te helpen een zo hoog mogelijke nutscore te bereiken. In de inkooppraktijk spreken we meestal over het creëren,

claimen en verdelen van waarde. Waarde uit zich in aspecten als: kostenreductie, risicoverlaging, betere levertijden, betere kwaliteit, omzetgroei, hogere *return on investment*, goede garanties, voldoen aan regelgeving, MVO-prestaties en veel flexibiliteit.

Relatiecomponent

Naast de dimensie nut (of waarde) kenmerkt WO zich in het bijzonder door de relatiecomponent. Bij traditioneel onderhandelen is de relatievorm vaak bijzaak en geen punt van onderhandeling. Bij wo is het type relatiemodel, de samenwerkingsvorm, voorwaarden scheppend en sturend voor het onderhandelproces, de onderhandeldynamiek en het uiteindelijk samen waarmaken van de afspraken. Er wordt dus ook onderhandeld over de aard en ontwikkelingsrichting van de samenwerkingsvorm, wat zich ook vertaalt naar contractuele afspraken hierover. Samenwerking is dus net zo keihard als de materiële waarde die uitgewisseld wordt.

4 relatiemodellen

Wij voorzien in de inkooppraktijk een diversificatie van vier verschillende relatiemodellen met leveranciers ontstaan: transactionele leveranciers, voorkeursleveranciers, prestatieleveranciers en uitkomstleveranciers, zoals Kate Vitasek dat heeft beschreven bij Vested Sourcing (zie tabel hierboven). WO is vooral relevant voor de laatste drie, omdat bij deze samenwerkingsvormen sprake is van meerjarige relaties, uitwisseling van meer dan slechts product en prijs versus euro's én omdat de intentie van het onderhandelen hier is: samen duurzaam goed zakendoen.

Vertrouwen is een werkwoord

Hoe zit het met transparantie, macht en vertrouwen bij WO? Vertrouwen is een resultante van vertrouwenwekkend gedrag dat partijen over en weer bij herhaling moeten vertonen. Covey jr. onderzocht de belangrijkste gedragingen die persoonlijk en zakelijk vertrouwen stimuleren (zie kader hiernaast).

13 GEDRAGINGEN DIE PERSOONLIJK EN ZAKELIJK VERTROUWEN STIMULEREN

1. Rechtdoorzee zijn
2. Respect tonen
3. Transparantie creëren
4. Fouten herstellen
5. Loyaliteit tonen
6. Resultaat boeken
7. Jezelf verbeteren
8. Realistisch zijn
9. Verwachtingen helder maken
10. Verantwoordelijkheid nemen
11. Eerst luisteren
12. Toezeggingen nakomen
13. Vertrouwen geven

Bron: The Speed of Trust, Covey, 2008.



Dat betekent dus dat transparantie een expliciete uiting is van het geven en ontvangen van vertrouwen. Moet dan alles 100 procent transparant zijn tussen koper en verkoper? Nee, dat is niet nodig. Transparantie kom je vooraf overeen op die onderwerpen van de onderhandeling en samenwerking waarbij je samen vaststelt dat non-transparantie leidt tot waardevernietiging. Hieronder valt bijvoorbeeld het niet samen kunnen innoveren of beheersen van supply-risico's en productiekosten.

Machtsmisbruik

Vertrouwen geven aan je leverancier of klant schuurt voor velen met de angst om invloed af te staan of slachtoffer te worden van machtsmisbruik. Het portfoliodenken à la Kraljic heeft niet

“Samen de koek groter maken en die vervolgens eerlijk verdelen”

geholpen om inkopers en verkopers genuanceerd te laten denken over de machtsvraag. Nog steeds zijn veel inkopers wars van machtige leveranciers. Sommigen hebben er hun levenswerk van gemaakt om elke vorm van afhankelijkheid van een leverancier tegen te gaan. Waarom eigenlijk? Als we redeneren vanuit

maximalisatie van gezamenlijk nut dan kan het juist waardevol zijn om zaken te doen met een machtige partij in de keten.

Afhankelijkheid

Bij WO is afhankelijkheid van elkaar dus geen vies woord. De uitdaging is natuurlijk om de samenwerkingsvorm zodanig te modelleren dat macht en kracht (en het gebrek daaraan) geen blokkade vormen voor de wederzijdse maximalisatie van nut. Macht mag dus gedoseerd gebruikt worden mits het de intentie van WO ondersteunt. De realiteit van het onderhandelen is dat deze factor vaak overgewaardeerd is. Macht is relatief, vaak tijdelijk en altijd vatbaar voor tegenmacht. Daarbij komt dat overmatig gebruik ervan steeds vaker maatschappelijk afgekeurd wordt. In plaats van de focus op macht zal het bij WO vooral gaan om kracht als optelsom van waardecreërend vermogen (bijvoorbeeld innovatie), oplossend vermogen, veerkracht, netwerkkracht en samenwerkingsvaardigheid.

Positieve verrassingen

Bij WO wordt een flexibele en exploratieve grondhouding verwacht van de onderhandelaars. Dat is nodig om samen invulling te geven aan nutmaximalisatie. Samen de koek groter maken en die vervol-



gens eerlijk verdelen. Hiervoor is het belangrijk de onderhandelagenda niet in beton te gieten. De WO-onderhandelaar zoekt juist positieve verrassingen en ontmaskering van waardevernietigers. Samen waarde zoeken tijdens een onderhandeling lukt alleen als je jezelf niet vastzet in je overtuigingen en vooroordelen. Daarnaast speurt een WO-onderhandelaar altijd naar verschillen in waardebeleving. Zo kan de leverancier de levertijd minder belangrijk vinden dan de prijs en garantie, terwijl dat bij de koper precies andersom kan zijn. Dit soort kennis is cruciaal voor het bereiken van een optimale deal.

Waardeverdeling

En wat is dan de grondregel voor het verdelen van de integrale waarde in de deal? Bij WO geldt het motto dat de extra gecreëerde waarde door samenwerking altijd fiftyfifty gedeeld wordt, na aftrek van de reële additionele kosten die de partijen ervoor moesten maken. Daarvoor is transparantie zo belangrijk. De ervaring leert dat wanneer partijen op voorhand weten dat op deze fiftyfiftywijze de extra waardecreatie wordt gedeeld, ze geen problemen hebben met vergaande transparantie. Bij zeer complexe deals en daaropvolgende complexe samenwerkingsprojecten kan het wijs zijn om een

onafhankelijke derde (bijvoorbeeld een accountant of calculatie-deskundige) in te schakelen om de partijen te begeleiden in dit waardeverdelingsproces.

Grondbeginselen

Van een WO-onderhandelaar wordt verwacht dat hij of zij goed kan beïnvloeden, overtuigen, claimen en verdelen, en samenwerken. Elke onderhandelaar kan een WO-onderhandelaar worden als de volgende drie grondbeginselen worden omarmd:

1. Samen duurzaam zakendoen staat centraal. Onderhandelen staat in functie van deze missie.
2. Het transparant en fair verdelen van waarde is net zo belangrijk als het creëren ervan.
3. Blijf investeren in samenwerkingsvaardigheid, van jezelf, je organisatie en de wederpartij.

5 dominante succesfactoren

Op basis van bovenstaande kunnen we vijf dominante succesfactoren herleiden:

1. Oprechte interesse: de WO-onderhandelaar is waarlijk geïnteresseerd in de cultuur van de wederpartij, de doelen, de belangen, de waardebeleving, de mens achter de besliser, de reputatie, et cetera.
2. Onberispelijk gedrag: de WO-onderhandelaar hanteert correcte omgangsvormen en rituelen en toont vertrouwenwekkend gedrag. Hij of zij verwacht dit ook terug.
3. Onderzoekende grondhouding: een WO-onderhandelaar is onderzoekend en ontdekt de businesscase en de verschillende perspectieven en waardebeleving.
4. Onduidelijkheden opheffen: de WO-onderhandelaar weet dat onduidelijkheid de bron is van onzekerheid, argwaan, onkunde, moeilijke samenwerking en uiteindelijk verwijten naar elkaar. Daarom spoort hij of zij actief de onduidelijkheden op aan beide kanten en tracht ze op te heffen.
5. Dilemmamanagement: de WO-onderhandelaar weet dat achter bijna elk probleem een oplosbaar dilemma schuilgaat. Als het dilemma is ontmaskerd, is de oplossing van het probleem een stuk dichterbij.

Waar te beginnen?

WO introduceren in je organisatie is niet zo moeilijk. Veel organisaties hebben langdurige zakenrelaties met bepaalde klanten en leveranciers. Kijk eens naar deze groep relaties en kies er een aantal uit waarmee je een open dialoog aan durft te gaan aan de hand van twee kernvragen: zijn wij voldoende waardevol voor elkaar en zijn onze samenwerkingsvorm en -stijl optimaal om goed zaken te kunnen doen? Kom niet met deze vragen als je midden in een pittige contractonderhandeling zit. Stress rondom het sluiten van een deal kan een open dialoog bemoeilijken. Wacht dan tot de zakelijke relatie zich in rustiger vaarwater bevindt.

Mensenwerk

Tot slot: goed zakendoen en WO blijven altijd mensenwerk, hoe belangrijk de rol van technologie ook is. De onvoorspelbaarheid van waardeketens gaat van ons allen een hoge mate van persoonlijke veerkracht en leervermogen eisen als we relevant willen blijven. Of je nu zakendoet op politiek niveau of als inkoper of verkoper, het vak van onderhandelen gaat het transactiedenken ver overstijgen. Een prachtige uitdaging en onmiskenbaar een nuttige bijdrage aan de verduurzaming. ●