

Stappenplan voorbereiden van een onderhandeling

Stap 1: bepaal uitgangspunten voortkomend uit de leveranciersstrategie

Het eindresultaat van de onderhandeling zal in lijn moeten zijn met de gekozen leveranciersstrategie. Mogelijke leveranciersstrategieën zijn:

- Strategie 1: accepteren van de situatie, verminderen van het risico
- Strategie 2: het zoeken naar andere oplossingen
- Strategie 3: bundelen van inkoopbehoeften/producten
- Strategie 4: reductie van de administratieve ballast
- Strategie 5: optimaal benutten van de marktmacht
- Strategie 6: leverancier ontwikkelt tot partner
- Strategie 7: goede relatie verder uitbouwen
- Strategie 8: slechte relatie accepteren
- Strategie 9: nieuwe leverancier gaan zoeken

Stap 2: optimaliseer uw kennismacht

Na het formuleren van de uitgangspunten voor de onderhandeling, moeten we proberen onze kennismacht op de belangrijkste tactische gespreksonderwerpen te optimaliseren. Hoe belangrijker bijvoorbeeld een facet uit de specificatie is, hoe meer kennis we over dat onderwerp moeten hebben. Bij het optimaliseren van kennismacht zijn vooral objectieve gegevens van belang.

Stap 3: bepalen van concrete onderhandelingsdoelen en -ruimte

Met behulp van de informatie uit stap 1 en 2 gaan we nu onze concrete onderhandelingsdoelen formuleren. Van grote invloed op deze doelstellingen zijn de inmiddels bekende uitgangspunten die voortkomen uit de leveranciersstrategie. Verder hebben de specificatie, de gunningcriteria en de gunningssystematiek een grote invloed op de doelstellingen van de onderhandeling. Bijvoorbeeld: een knock-out criterium is een absolute must bij de onderhandeling. Op basis van het schema met onderhandelingsdoelen kunnen we de volgorde van de te behandelen punten vastleggen: de onderhandelingsagenda.

Stap 4: kies een onderhandelingsstrategie

Na de inhoudelijke voorbereiding moeten we nadenken over de manier waarop wij onze onderhandelingsdoelen willen bereiken; wat wordt onze strategie? Een onderhandelingsstrategie is een planmatige aanpak die het mogelijk moet maken de geformuleerde doelstellingen te bereiken. Deze strategie moet effectief gebruikmaken van de beschikbare machtsbronnen.

In principe zijn er drie basisonderhandelingsstrategieën: competitief, coöperatief en zuiver. De keuze voor een van deze strategieën wordt bepaald door de marktmacht van de eigen organisatie. Is de inkopende organisatie dominant over de leverancier, bijvoorbeeld doordat er meerdere gelijkwaardige aanbieders zijn, dan leidt een stevige, competitieve onderhandelingsstrategie tot de beste resultaten. Is er sprake van een evenwichtige machtsrelatie, dan wordt de zuivere onderhandelingsstrategie het meest gebruikt. Is de leverancier dominant over de afnemer, bijvoorbeeld wanneer een organisatie zich geconfronteerd ziet met een of meerdere machtige leveranciers, dan is de coöperatieve onderhandelingsstrategie de meest effectieve strategie. Er zijn uiteraard ook tussenvormen mogelijk.

Stap 5: maak een positiekeuze en een concessieplan

De positiekeuze aan het begin van de onderhandeling is uitermate belangrijk. Zij vormt het inhoudelijke vertrekpunt ('het anker') en geeft richting aan alle verdere activiteiten die de onderhandelaars ondernemen. Bij een evenwichtige machtsverdeling kiezen we meestal voor een open positiekeuze. We geven een verklaring over onze belangen en onze algemene visie op wat er moet gebeuren. Geleidelijk komt er meer informatie en kan de eigen positie definitiever worden ingenomen. De beste positiekeuze bij evenwichtige machtsverhoudingen is doorgaans: 'een ambitieuze maar verdedigbare'. Soms start een van de partijen de onderhandeling met het innemen van een duidelijke en scherpe positie. Men neemt een standpunt in dat men 'niet wil verlaten'. Het vroegtijdig innemen van een duidelijk en scherp omlijnd openingsbod, kan een element van een competitieve onderhandelingsstrategie zijn.

Samen met de achterban een concessieplan opstellen, is uitermate belangrijk. In dit concessieplan wordt aangegeven hoe we de onderhandelingsruimte willen gebruiken: wanneer en in wat voor stappen? Het opstellen van een concessieplan voorkomt het te snel doen van te grote concessies waardoor de wederpartij de indruk kan krijgen dat er nog meer te halen valt. Het voorkomt ook het onnodig vasthouden aan elementen die minder belangrijk zijn en de onderhandeling onnodig kunnen blokkeren.

Stap 6: maak een informatieplan

Een informatieplan bestaat uit de volgende onderdelen:

- De aanvullende informatie die we van de leverancier willen verkrijgen.
- De aanvullende informatie die wij aan de leverancier willen verstrekken.
- De informatie die wij niet aan de leverancier willen verstrekken.
- Een agenda voor de onderhandeling.
- Een brief waarin de leverancier wordt uitgenodigd en waarin de eis wordt opgenomen dat de gesprekspartners beslissingsbevoegd moeten zijn. Dit voorkomt dat er in de cruciale fasen andere mensen moeten worden geconsulteerd.

Bij complexe onderhandelingen is het raadzaam een agenda op te stellen die u zorgvuldig afwerkt. Pas als u alle ontbrekende informatie heeft, kunt u verder gaan. Ook is het raadzaam om vooraf aan de wederpartij te vragen welke agendapunten zij heeft.

Stap 7: maak een checklist als hulpmiddel voor de afronding

Het is raadzaam om voorafgaand aan de onderhandeling alvast aandacht te schenken aan de afrondende activiteiten. Dit kan door vooraf een checklist te maken met aandachtspunten voor afronding en verslaglegging van de onderhandeling. Een dergelijke lijst geeft veel duidelijkheid, zorgt voor houvast voor alle betrokkenen en is een prima basis voor een interne rapportage. Verder moeten we vooraf enig idee hebben wanneer (in tijd of omstandigheden) we de onderhandeling schorsen of afbreken.

Stap 8: spreek af hoe en wanneer u de onderhandeling evalueert

Een zorgvuldige evaluatie kan belangrijke aanwijzingen voor de toekomst opleveren.

Aandachtpunten bij een evaluatie zijn:

- Hebben wij onze doelen bereikt?
- Was onze voorbereiding voldoende?
- Was ons informatieplan volledig?
- Was onze onderhandelingsstijl effectief?
- Wat was de onderhandelingsstijl van de wederpartij?
- Konden wij voldoende sturing aan het gesprek geven?
- Was onze rolverdeling duidelijk en aanvullend?
- Werkte het concessieplan?
- Wat waren onze sterke punten en wat waren onze zwakke punten in termen van marktmacht, kennismacht, persoonlijke macht en vaardigheid?
- Wat zullen wij de volgende keer anders moeten doen en/of waar zullen wij in moeten investeren om onze onderhandelingspositie in de toekomst te versterken?