

Hoe inkopers onderhandelen

Source: Deal!, mei 2007, pp. 32-35
Auteur: K. Gelderman en A. Garlich



Hoe inkopers on

Onderhandelen behoort tot de kernactiviteiten van elke inkoper. Toch wordt hier weinig wetenschappelijk onderzoek naar gedaan. Een verslag van een onderzoek naar onderhandelingsstijlen van professionele inkopers.

Voor professionele inkopers is onderhandelen een dagelijkse bezigheid. De effectiviteit waarmee dit gebeurt, heeft een directe en grote invloed op het bedrijfsresultaat. De aanzienlijke inkoop aandelen maken duidelijk dat geringe besparingen al tot aanmerkelijke rendementsverbeteringen kunnen leiden. Inkopers moeten goede deals maken. Onderhandelen is dan ook een van de basisvaardigheden waarmee inkopers in hun opleiding en later in de praktijk veel te maken krijgen.

Bij hefboomproducten kiezen inkopers te gemakkelijk voor een flexibele en joviale benadering

Over effectief of excellent onderhandelen zijn veel handboeken en standaardwerken geschreven. Er wordt echter maar weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar (inkoop)onderhandelen, vermoedelijk omdat het bijzonder lastig te onderzoeken is in de bedrijfspraktijk. Commercieel onderhandelen vereist complex menselijk gedrag, waarbij ook zakelijke belangen een belangrijke rol spelen.

In dit artikel wordt verslag gedaan van een grootschalig onderzoek naar onderhandelingsstijlen, waarbij onderscheid is gemaakt tussen het

onderhandelen over hefboomproducten en strategische producten.¹ Dit onderscheid is voor de professionele inkoper niet meer dan 'normaal', maar we zien het nog niet terug in de literatuur over (inkoop)onderhandelen.

Model van Mastenbroek

In Nederland geldt Mastenbroek als dé autoriteit op het gebied van onderhandelen.² Als organisatieadviseur en expert op het gebied van conflicthantering en organisatieontwikkeling heeft hij zich verdiept in het fenomeen onderhandelen. Hij constateert dat veel mensen vaak onnodig en onbedoeld zó onhandig onderhandelen, dat langdurige impasses ontstaan of situaties escaleren. Om dergelijk destructief gedrag te voorkomen, heeft hij een overkoepelend model ontwikkeld voor constructief onderhandelen. In dit model wordt een onderhandelingsstijl bepaald door een (unieke) mix van gedragingen op vier schalen (zie kader).

In de praktijk zien we verschillende onderhandelingsstijlen. Op basis van de 'scores' op de vier dilemma's, onderscheidt Mastenbroek een competitieve onderhandelingsstijl en een constructieve onderhandelingsstijl. Hoewel in de literatuur geen onderscheid wordt gemaakt met betrekking tot het belang van het te kopen product, ligt het voor de hand dat een inkoper zich anders opstelt wanneer hij zich dominant voelt ten opzichte van zijn leverancier, dan wanneer hij min of meer gedwongen is zaken te doen. In dit artikel zullen we dit verschil wel



Onderhandelen

onderkennen door een onderhandelingsstijl voor strategische producten en een stijl voor hefboomproducten te onderscheiden.

Competitief versus constructief

Een harde onderhandelaar laat niet over zich heen lopen. Hij stelt zich dominant, maar ook afstandelijk op. Hij wil scoren en heeft de neiging om door te hameren op één spoor. Hij neemt een rigide houding aan en neemt voor lief, of ziet niet, dat de andere partij geïrriteerd raakt. Hij zit er niet mee dat de relatie verstoort raakt of dat er geen overeenkomst wordt gesloten. De competitieve onderhandelingsstijl (zie figuur) past bij het onderhandelen over hefboomproducten. Bij dit type product (weinig inkooprisico, grote bedragen) verkeert de inkoper in een comfortabele machtspositie: hij kan de producten gemakkelijk kopen, het inkooprisico is gering en er zijn genoeg alternatieve leveranciers.

Bij onderhandelingen met leveranciers van strategische producten is de positie van de inkoper veel minder comfortabel. In veel gevallen heeft

de inkoper geen keuze of er zijn weinig alternatieve mogelijkheden. Een competitieve onderhandelingsstijl ligt dan niet voor de hand. De inkoper loopt tegen een klassiek onderhandelingsdilemma aan: hoe kom ik stevig voor mijn belangen op zonder star te worden? Hoe stel ik mij flexibel op, terwijl ik tegelijkertijd hard en koppig blijf? De oplossing voor dit dilemma zien we terug in de figuur 'Constructieve onderhandelingsstijl', met daarin de combinatie van inhoudelijke vasthoudendheid (hard onderhandelen, eigen belangen nastreven) en procedurele flexibiliteit (openstaan voor oplossingen en alternatieven). Op de andere twee aspecten neemt de onderhandelaar een middenpositie in: een zeker evenwicht in verweer en dominant gedrag, alsmede niet al te joviaal en niet te koel in de persoonlijke verhoudingen.

De onderhandelaar moet de vier activiteiten uit elkaar houden. Hij houdt vast aan zijn inhoudelijke belangen, maar realiseert zich wel dat een sfeer van irritatie zijn positie niet versterkt. Met het oog op de continuïteit van de relatie is het in zijn eigen belang om die positie te houden. Hij realiseert zich ook dat punten scoren en anderen in een hoek

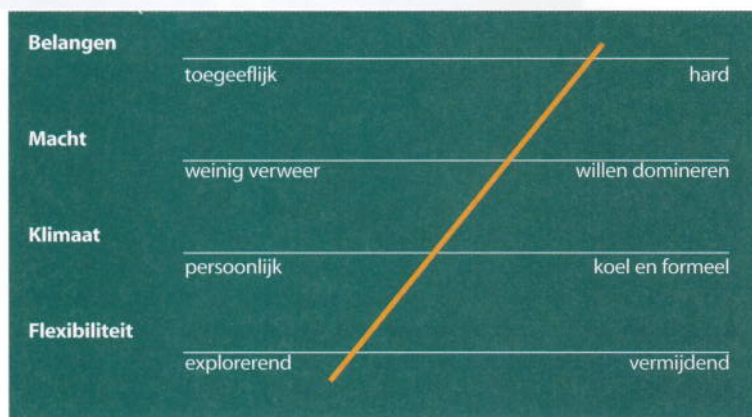
Hebben uw inkopers de competenties van de toekomst nodig?

Berenschot
www.berenschot.com

Competitieve onderhandelingsstijl



Constructieve onderhandelingsstijl



drijven niet leidt tot een beter onderhandelingsresultaat. Bovendien is hij zich bewust van zijn afhankelijkheid, zodat het belangrijk is om opties en alternatieven te exploreren zonder toe te geven. Mastenbroek noemt deze gemengde benadering een constructieve onderhandelingsstijl. We verwachten een constructieve stijl bij het onderhandelen over strategische producten, waar het gaat om grote bedragen en hoge inkooprisico's.

Tot zover de theorie. Maar hoe zit het in de praktijk? Hoewel het model en de benadering van Mastenbroek veelvuldig in de praktijk worden toegepast, is er nooit onderzoek naar gedaan.

Verwachtingen

Komen de verwachte onderhandelingsstijlen overeen met de manier waarop inkopers omgaan met hefboomproducten en strategische producten? Deze onderzoeksvraag is beantwoord door de onderhandelingsstijlen te meten van meer dan honderd professionele inkopers van grote Nederlandse industriële ondernemingen. De dimensies van de onderhandelingsstijl, voor zowel hefboomproducten als strategische producten, zijn gemeten aan de hand van stellingen op een zevenpuntsschaal.

In het onderzoek is de onderhandelingsstijl bij de inkoop van hefboomproducten vergeleken met de stijl die wordt gevolgd bij de inkoop van strategische producten. Het blijkt dat er grote verschillen zijn op alle dimensies van het model van Mastenbroek.

Uit de paarsgewijze vergelijking van de scores blijkt dat de onderhandelingsstijl bij hefboomproducten aanzienlijk afwijkt van de onderhandelingsstijl bij strategische producten (zie figuur). We zien dat bij

hefboomproducten de onderhandelende inkoper

- meer vasthoudt aan het eigenbelang;
- meer moeite doet om zijn machtspositie te verbeteren.

Bij onderhandelingen over de aankoop van strategische producten blijkt dat de inkoper

- meer moeite doet om het klimaat positief te beïnvloeden;
- meer flexibiliteit aan de dag legt.

De benadering bij hefboomproducten wordt gekenmerkt door een consequent hardere stijl van onderhandelen. Bij strategische producten is de onderhandelaar flexibeler, stelt zich vriendelijker op en vertoont minder dominant gedrag. Deze resultaten zijn in lijn met wat we vooraf verwachtten. Ook zijn er resultaten die wat minder voor de hand liggen en waaruit de onderhandelende inkopers lering kunnen trekken.

Mix

De gevonden onderhandelingsstijl voor hefboomproducten wijkt af van wat we op grond van de theorie mochten verwachten. De praktijk laat zien dat inkopers een mix volgen van competitief onderhandelen (eigenbelang en macht) en constructief onderhandelen (klimaat en flexibiliteit). Dit betekent dat de Nederlandse inkoper zich laat verleiden tot meer flexibiliteit dan nodig en wenselijk is, maar ook dat de inkoper baat kan hebben bij een meer formele houding ten opzichte van de leverancier. Een competitieve stijl past immers het best bij onderhandelingen over hefboomproducten. Een opmerkelijke en belangrijke conclusie is dat het profiel van de harde, competitieve onderhandelaar in het model van Mastenbroek niet wordt aangetroffen bij de inkopers als het gaat om hefboomproducten. Het profiel past eerder bij de constructieve onderhandelingsstijl voor bijvoorbeeld strategische producten.

Kijken we naar de strategische producten, dan zien we ook opmerkelijke verschillen. We constateren dat de inkopers feitelijk te laag scoren op het nastreven van eigenbelang. Dit in vergelijking met de ideale diagonaal die geldt voor constructief onderhandelen over strategische producten. Ook heeft de inkoper relatief weinig verweer tegen dominant gedrag van de leverancier.³ Kortom, ook hier is ruimte voor verbetering.

Vervolgonderzoek

Het onderzoek wijst uit dat inkopers zich duidelijk anders gedragen bij het onderhandelen over hefboomproducten dan bij het onderhandelen over strategische producten. Dit bevestigt de aanname dat een inkoper handelt en onderhandelt afhankelijk van de inkoop situatie. Inkopers stellen zich duidelijk harder op in een hefboomsituatie dan in een strategische situatie, wat overeenkomt met de verwachtingen. De gevonden onderhandelingsstijlen wijken af van de profielen, zoals die vanuit theoretisch perspectief het beste zouden passen bij de twee onderhandelings situaties. Bij hefboomproducten kiezen inkopers te gemakkelijk voor een flexibele en joviale benadering, terwijl ze zich bij strategische producten harder zouden mogen opstellen, met meer aandacht voor het eigenbelang en met meer verweer tegen dominant

Constructief onderhandelen

In het model voor constructief onderhandelen van Mastenbroek wordt een onderhandelingsstijl bepaald door een (unieke) mix van gedragingen op vier schalen die lopen van:

1. Zich toegankelijk tot zich er hard opstellen = inhoudelijke vasthoudendheid

Een harde onderhandelaar houdt vast aan zijn eigen belangen, terwijl de toegankelijke onderhandelaar (te) snel concessies doet. Het doel is om te komen tot een voordelig compromis. Hoe wordt dat nagestreefd? Door een meegaande houding of juist niet?

2. Zich weinig verweren tot willen domineren = machtsbalans beïnvloeden

Bij het tweede aspect – beïnvloeden van de machtsbalans – is het dilemma: weinig verweer kan bij de ander exploiterend gedrag oproepen, terwijl willen domineren en drammen kan leiden tot vechtdrag.

3. Zich joviaal opstellen tot zich afstandelijk opstellen = klimaat beïnvloeden

Het derde punt heeft betrekking op de persoonlijke verhoudingen. Stelt de onderhandelaar zich informeel en joviaal op, of juist koel en afstandelijk? Beide houdingen hebben invloed op het (onderhandelings)klimaat en daarmee op het onderhandelingsresultaat. Vertrouwen en geloofwaardigheid zijn belangrijk, maar een te persoonlijke relatie kan weer nadelig zijn voor het onderhandelingsresultaat.

4. Zich explorerend tot zich afwijkend opstellen = procedurele flexibiliteit

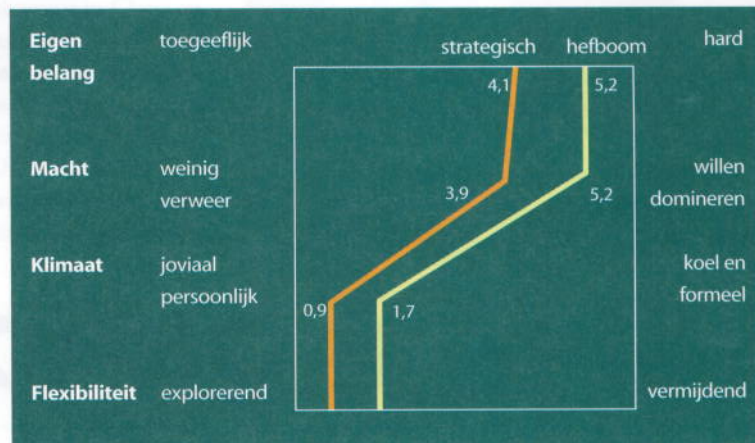
Het vierde en laatste kenmerk van de onderhandelingsstijl betreft de manier waarop iemand de onderhandelingsruimte al dan niet vergroot, naar gemeenschappelijke uitgangspunten zoekt en alternatieve oplossingen onderzoekt. De een is meer flexibel, terwijl de ander zich meer star opstelt en het speelveld niet wil vergroten.

leveranciersgedrag. Kortom, bij onderhandelingen over strategische producten is het goed om langer en beter vast te houden aan de eigen belangen.

Tot slot merken we op dat het model van Mastenbroek slechts een beperkt deel van het onderhandelingsgedrag en -resultaat van inkopers kan verklaren. Uit de expertinterviews met de inkopers die zijn benaderd om input te leveren voor de vragenlijst, kwam bijvoorbeeld duidelijk het belang van een goede voorbereiding van de onderhandelingen naar voren.

Het is duidelijk dat dit onderzoek nog maar een eerste aanzet is om het onderhandelingsgedrag van professionele inkopers in kaart te brengen. Vervolgonderzoek is hoe dan ook gewenst, als we meer inzicht willen

Gevonden onderhandelingsstijlen voor hefboomproducten en strategische producten



hebben in de effectiviteit van verschillende onderhandelingsstijlen en de invloed op het onderhandelingsresultaat en uiteindelijk de inkoopprestaties van organisaties. ●

Dr. Kees Gelderman is universitair hoofddocent aan de Open Universiteit Nederland. Drs. Anne Garlich is senior buyer bij Akzo Nobel.

Noten

1. Zie bijvoorbeeld Gelderman, C.J. (2004), De inkoopportfolio ... verbetert de inkoopprestaties. Kluwer, Alphen aan den Rijn.
2. Mastenbroek, W.F.G. (1990). Onderhandelen. Het Spectrum, Utrecht.
3. Een aanvullende regressieanalyse bevestigt dat het beter vasthouden aan de eigen belangen en het proberen om een betere machtspositie te krijgen, een positieve invloed hebben op het (gepercipieerde) onderhandelingsresultaat bij strategische producten.
4. C.L. Karrass (1974). Give and Take: the Complete Guide to Negotiation Strategies and Tactics. HarperCollins Publications, New York.

Handboeken

Over effectief of excellent onderhandelen zijn veel handboeken en standaardwerken geschreven. Wereldwijd is het Getting to Yes van Fisher en Ury (1981) waarschijnlijk de bekendste handleiding voor effectief onderhandelen. De methode van Fisher en Ury staat bekend als die van principieel onderhandelen en is gebaseerd op een beperkt aantal leidende principes en vuistregels. Bijvoorbeeld: 'separate the people from the problem' en 'focus on interests, not on positions'. Een meer agressieve benadering is die van Karrass, onder het motto: 'In business, you don't get what you deserve, you get what you negotiate'.⁴ In Nederland wordt het model voor constructief onderhandelen van Mastenbroek veel gebruikt als studiemateriaal.

Bel Hadewij van de Kamp: 030 291 68 34

of mail h.van.de.kamp@berenschot.com

Berenschot
www.berenschot.com