



Dag 5

onderhandelen

Hans Hopmans

Trainer en adviseur: B2B Samenwerken & Waardegericht Onderhandelen

via:

Nevi → gericht op inkoop/verkoop-professionals in Nederland (bedrijven/overheid)

EURIN → gericht op professionals bij internationale bedrijven

WeGain BV → gericht op onderhandelen met ai-tooling

E-mail: hans.hopmans@xs4all.nl

Phone: 06.53182464



bewustwording



voorbereiding



dealmaking

onderhandelen

Van big picture naar de deal en erna ...



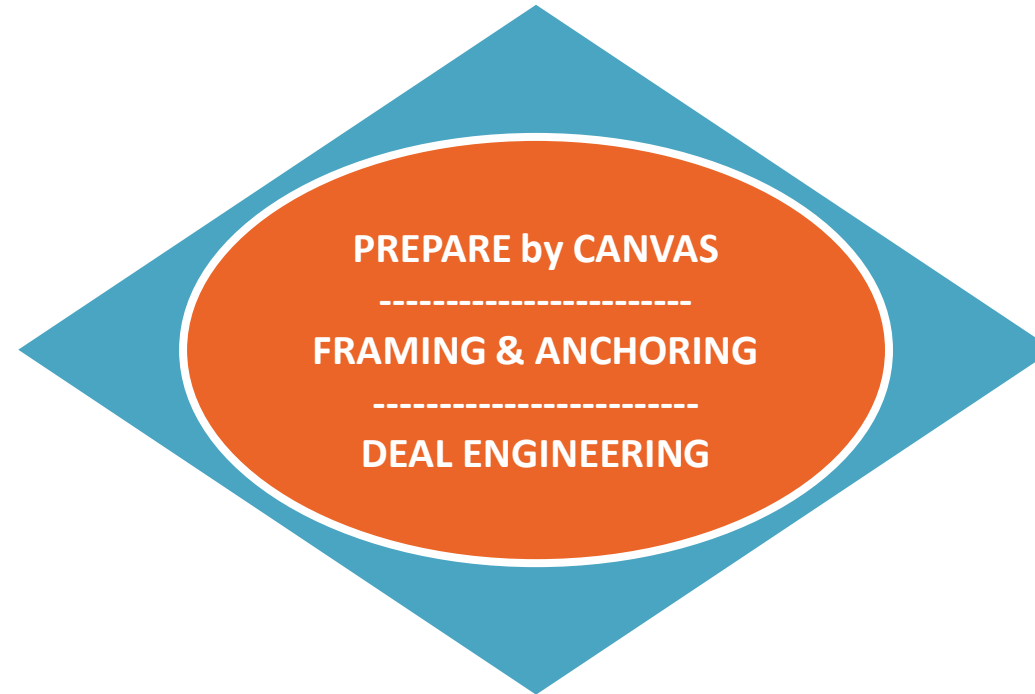
NegoNomics Model: Systemisch Onderhandelen

Value storyline

- product & function
- value area mapping
- investment to value / pricing

Collaborative model

- relationship model
- contractual model
- social norms



Overcome resistance

- DMU & stakeholder dynamics
- emotions, bias, noise
- ability to change

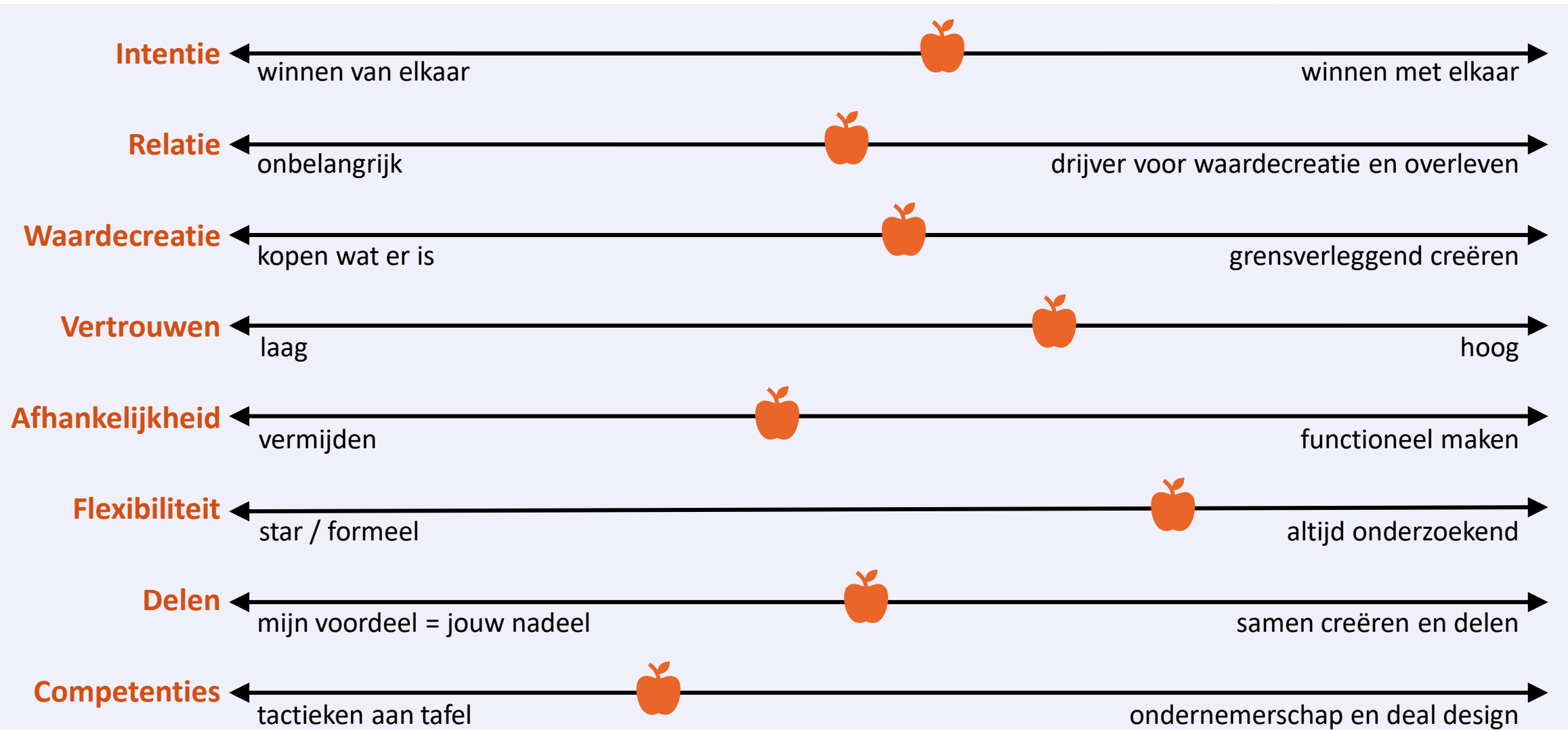
Trust

- competences & character
- experience cycle
- conflict resolution

Ingrediënten van onderhandelen

What's-in-it-for-ME:
conventioneel onderhandelen

What's-in-it-for-WE:
waardegericht onderhandelen



A close-up photograph of two hands, one from the left and one from the right, reaching towards each other to form a rectangular frame. The hands are positioned in the foreground, with the fingers pointing towards the center. The background is a soft-focus landscape of rolling green hills and mountains under a blue sky with light clouds. The lighting is warm, suggesting late afternoon or early morning. The word "framing" is written in white, lowercase letters in the center of the frame formed by the hands.

framing

The logics of negotiation is that it is driven for > 90% by emotions + bias + noise and by ratio for < 10%.

(zie Daniel Kahneman)

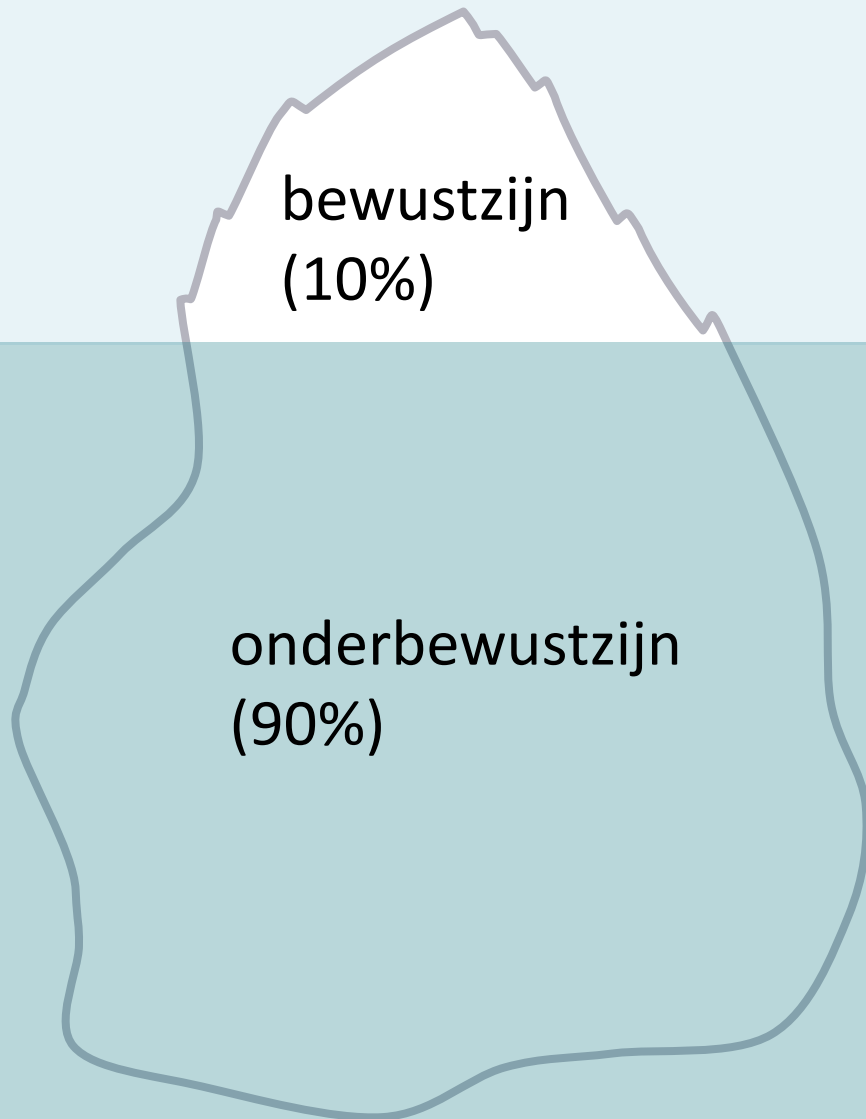
**‘My own mental framework
is my one and only opponent’**



Mr. Nelson Mandela



Mr. Henry Kissinger



Jouw persoonlijke archiefkast bevindt zich in jouw bewuste en onderbewuste brein.

Kijk eens hoeveel er onder water zit!

Dat is ons onderbewustzijn!

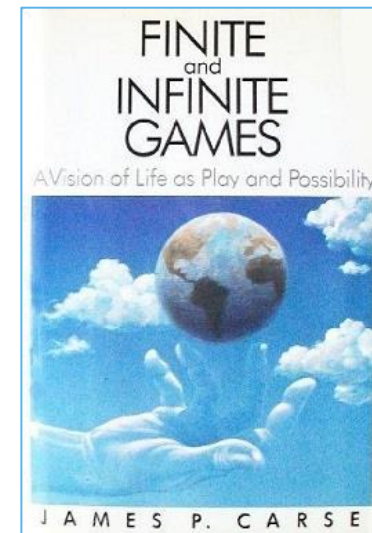
Ons onderbewuste brein bestuurt in sterke mate hoe we ons voelen, hoe we denken en hoe we handelen.

Perspectief?

Eindig spel versus **Oneindig spel**
 (winnen staat centraal) (continuïteit staat centraal)

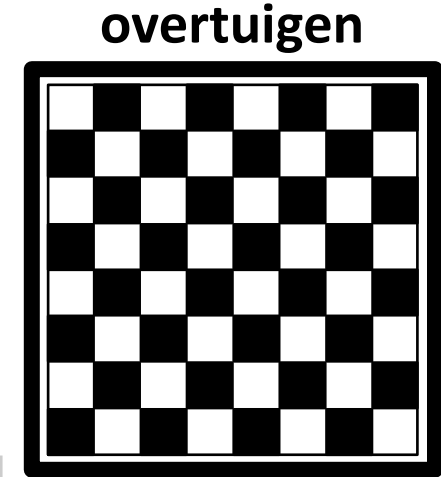
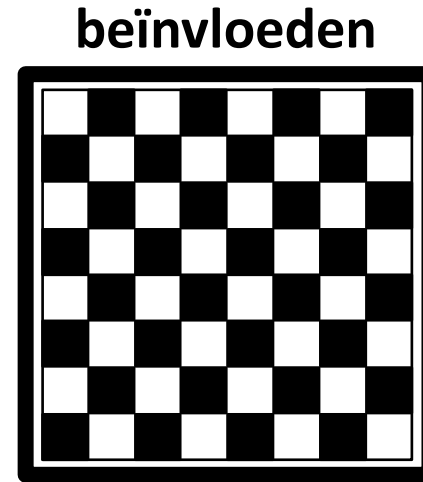
professor James P. Carse (1986)

Simon Sinek (2019)

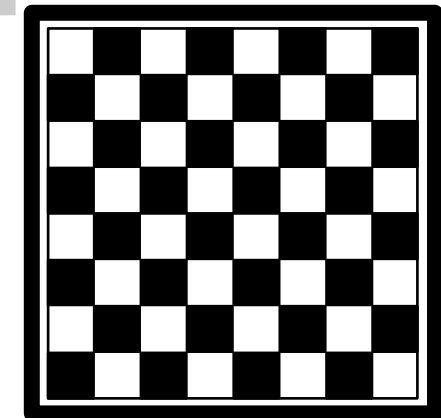
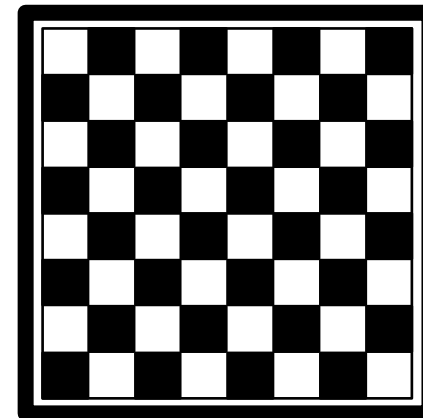


Vier schaakborden van goed zakendoen

-  beïnvloeden
-  overtuigen
-  claim & verdeel
-  samenwerken



zakendoen



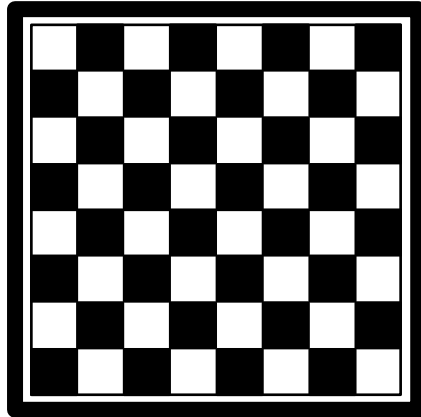
claim & verdeel

samenwerken

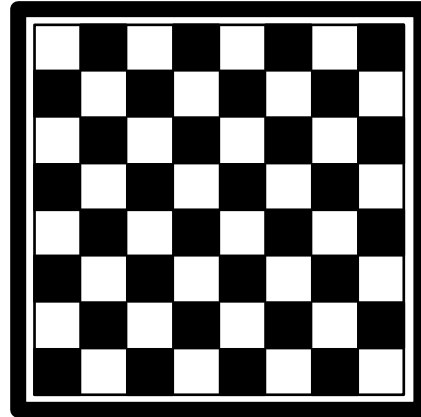
Tactische dynamiek

via percepties +
emoties + wees
geloofwaardig

beïnvloeden



overtuigen

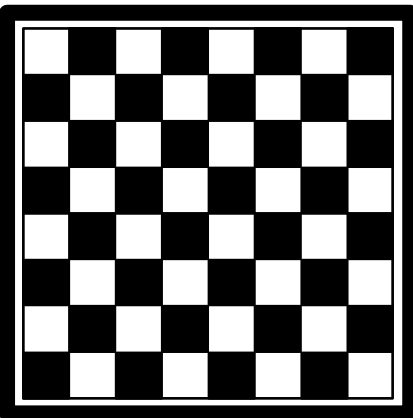


via voorbeelden
+ logica + maak
nieuwsgierig

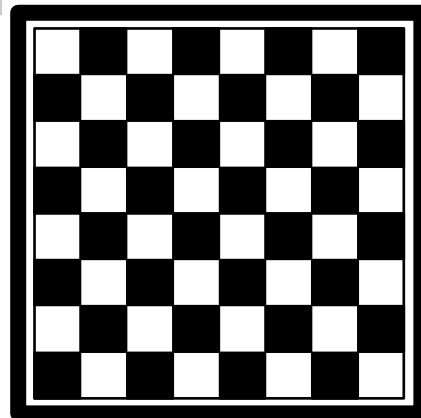
zakendoen



vermijd debat,
snel starten
met dealmaking



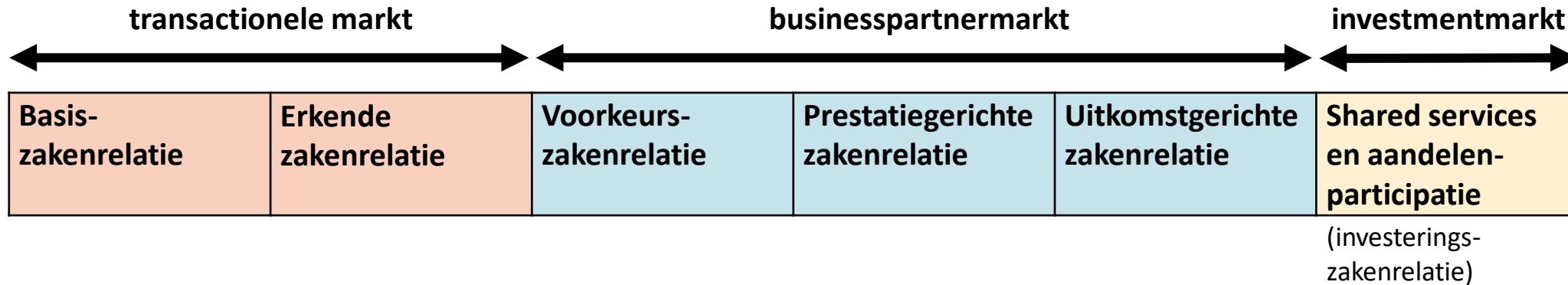
claim & verdeel



samenwerken

rollen afspreken
+ vaak evalueren

Type zakenrelatie beïnvloedt onderhandelingen (1)



Relatiemodel:



Economisch model:



Kate Vitasek cs. (2015)

Strategic sourcing in the new economy

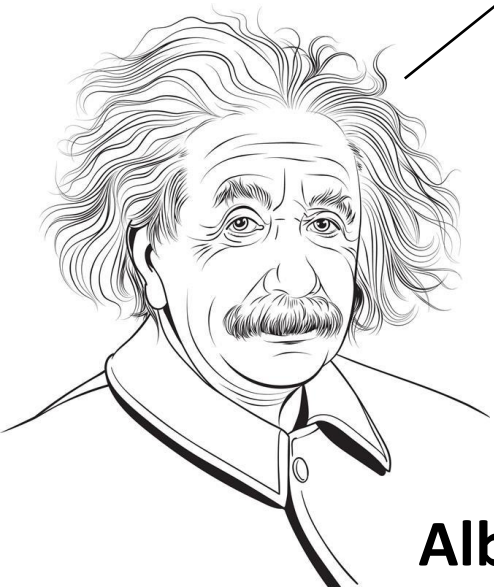
Jeroen van de Rijt & Wiebe Witteveen (2021)

Relationele contracten

Vertrouwensmanagement is geen soft issue



Hoog wederzijds vertrouwen betekent ...



Albert Einstein

'Try not to become successful. But rather try to become trustful and valuable.'

- alles gaat sneller
- betere relatie
- meer invloed
- minder kosten
- minder risico
- meer waarde
- makkelijker gunnen
- minder conflict
- minder stress
- meer fun

Kernelementen van zakelijk vertrouwen

Competentie

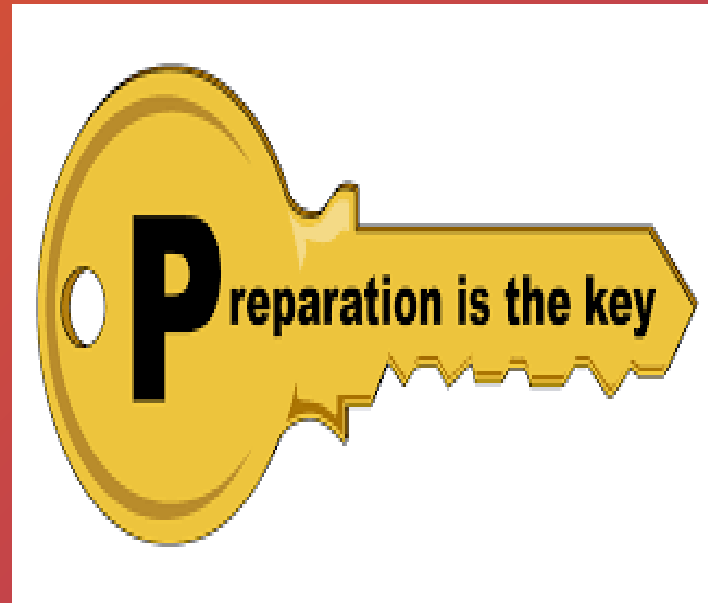
- knowhow / skills
- historisch resultaat
- innovatiekracht
- executiekracht
- netwerkkracht

Karakter

- integriteit / respect
- consistentie
- transparantie
- loyaliteit / intentie
- betrouwbaarheid

werkelijk luisteren naar je gesprekspartner

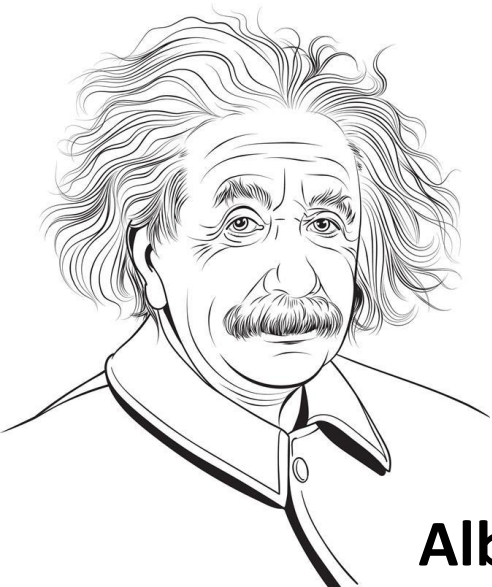
social responsibility / PPP / MVO



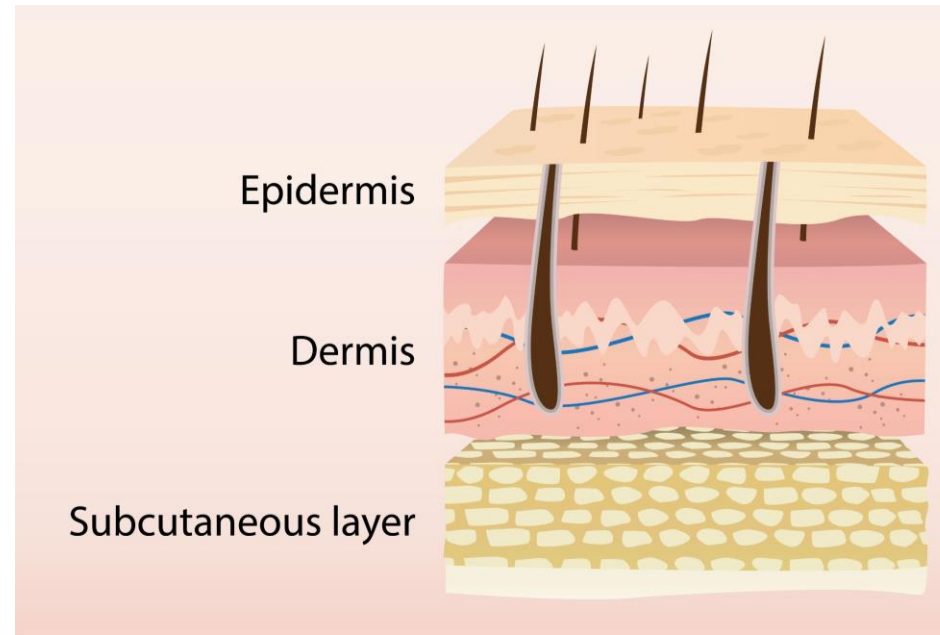
voorbereiding

Kruip onder de huid van ...

‘Imagination brings you everywhere.’



Albert Einstein



Beoordelen en vergelijken van ‘onderhandelingscultuur’ aan de hand van onderhandelingsstijl en -aanpak

Instructies

Hieronder staan tien belangrijke kenmerken van iemands onderhandelingsstijl en -aanpak. Elk kenmerk vertoont een breed scala aan variaties, die op een continuüm kunnen worden geplaatst, zoals hieronder is gedaan. Geef voor elk kenmerk met een X aan waar jouw eigen onderhandelingsstijl en -aanpak bij zakelijke onderhandelingen op het continuüm valt. Geef met een O de stijl en aanpak van de andere partij aan.

- | | | |
|---|---|------------------------|
| <p>1 Doel: wat is het doel bij zakelijke onderhandelingen: een bindend contract of het aangaan van een relatie?</p> | <p>contract</p> <p>1 2 3 4 5</p> <hr style="border: 1px solid orange;"/> | <p>relatie</p> |
| <p>2 Attitude: wat is de attitude tegenover onderhandelingen: win/lose of win/win?</p> | <p>win/lose</p> <p>1 2 3 4 5</p> <hr style="border: 1px solid orange;"/> | <p>win/win</p> |
| <p>3 Persoonlijke stijl: is de persoonlijke stijl tijdens onderhandelingen informeel of formeel?</p> | <p>informeel</p> <p>1 2 3 4 5</p> <hr style="border: 1px solid orange;"/> | <p>formeel</p> |
| <p>4 Communicatie: is de communicatiestijl bij onderhandelingen direct (bijvoorbeeld duidelijke, heldere voorstellen en antwoorden) of indirect (bijvoorbeeld vage, ontwijkende antwoorden)?</p> | <p>direct</p> <p>1 2 3 4 5</p> <hr style="border: 1px solid orange;"/> | <p>indirect</p> |

5 Tijdsgevoeligheid: is de tijdsgevoeligheid tijdens het onderhandelingsproces hoog (bijvoorbeeld je wilt snel een deal sluiten) of laag (bijvoorbeeld je onderhandelt langzaam)?

hoog				laag
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

6 Emotionalisme: is tijdens onderhandelingen de emotionaliteit hoog (je hebt de neiging om je emoties te tonen) of laag (je verbergt je gevoelens)?

hoog				laag
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

7 Vorm van de overeenkomst: wat heeft de voorkeur, overeenkomsten die specifiek/gedetailleerd zijn, of overeenkomsten die algemeen/top down zijn?

specifiek				algemeen
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

8 Agreement building: worden onderhandelingen gezien als bottom-up (eerst overeenstemming bereiken over details) of als top-down (eerst overeenstemming over algemene principes)?

bottom-up				top-down
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

9 Teamorganisatie: wat heeft je voorkeur als lid van een onderhandelingssteam, één leider die de beslissing neemt, of besluitvorming op basis van consensus?

één leider				consensus
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

10 Risico's nemen: is de neiging om risico's te nemen tijdens onderhandelingen groot (bijvoorbeeld, je doet een extreem hoog en moeilijk te verkopen openingsbod) of klein?

groot				klein
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

Doelbepaling

- | | | |
|-------|---------------------------------|--|
| 1 | de meest gewenste uitkomst | (mijn droomovereenkomst) |
| 2 | de doeluitkomst | (mijn best te verdedigen overeenkomst) |
| 3 | de acceptabele uitkomst | (mijn acceptabele overeenkomst) |
| <hr/> | | |
| 4 | moeilijk te accepteren uitkomst | (moeilijk te accepteren overeenkomst of kiezen voor BATNA) |
| <hr/> | | |
| 5 | niet acceptabele uitkomst | (geen overeenkomst of BATNA) |

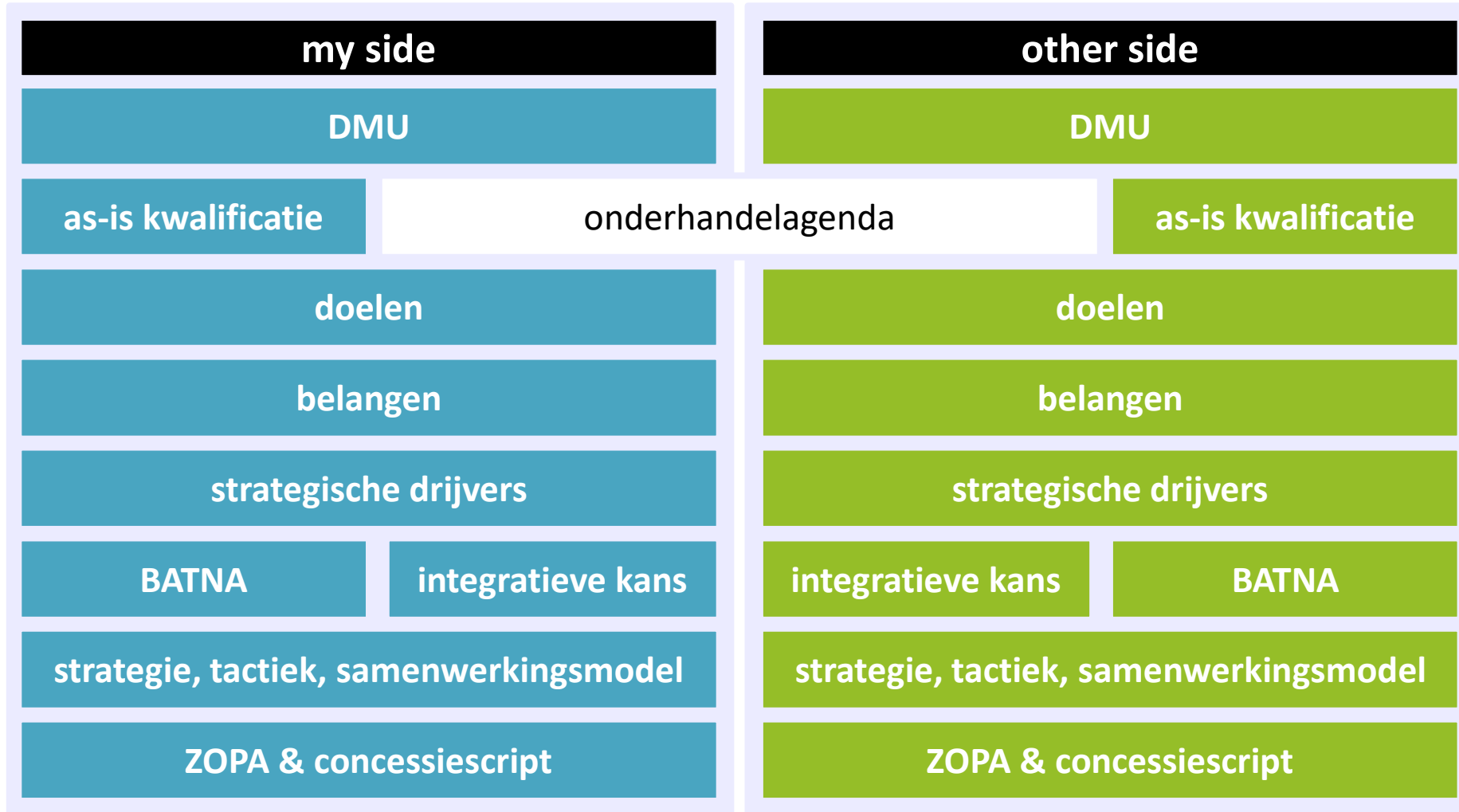
→ **BATNA: best alternative to no agreement**

Onderhandelcanvas: gestructureerd voorbereiden

- geïnspireerd door het Business Model Canvas
- ontworpen door Hans Hopmans & George van Houtem
- functies:
 - structurering van het voorbereidingsproces van een onderhandeling + inhoudelijke aanscherping van de wijze van voorbereiden + aanscherpen scenarioredenatie vooraf + beter teamwork + betere DMU-afstemming + sterker mandaat + peace of mind + verhogen onderhandeleffectiviteit
- tweezijdig: 'my side & other side'
- afgestemd op wetenschappelijke Enigma methodologie (ai-onderhandelen)



Onderhandelcanvas: gestructureerd voorbereiden



my side

DMU

as-is kwalificatie

doelen

belangen

strategische drijvers

BATNA

integratieve kans

strategie, tactiek, samenwerkingsmodel

ZOPA & concessiescript

other side

DMU

as-is kwalificatie

doelen

belangen

strategische drijvers

integratieve kans

BATNA

strategie, tactiek, samenwerkingsmodel

ZOPA & concessiescript

onderhandelagenda

DMU staat voor *decision making unit* en omvat de groep mensen die alle beslissingen nemen. Wie zit in welke rol? Kent men elkaar? Hoe is de onderlinge relatie, zakelijk en persoonlijk? Hoe zit men in de race? Praten we met de juiste personen? Wat is het vertrouwensniveau naar de wederpartij? Welke DMU-procedures gaan gelden? Hoe snel kan / wil men beslissen? Wie heeft welke impact op de besluitvorming? Wat zijn individuele en collectieve doelen en belangen? Is DMU-management in control, inclusief de achterban? Is er een helder onderhandelmandaat? Kennen we de DMU van de wederpartij? Zijn de juiste beïnvloeders ingezet naar de DMU?

As-is kwalificatie. Wat vinden we van de huidige samenwerking met en prestaties van de wederpartij? In welke mate zijn we (on)tevreden over de huidige situatie? Is er voldoende eenduidigheid in onze evaluatie? Zo nee, wat zijn de oorzaken van de verschillen? Wat kan of moet anders of beter?

Vooraf de **onderhandelagenda** vaststellen: waarover gaat concreet gesproken worden, in welke volgorde? Anticipeer op de gewenste framing, de ankering en de concessiestrategie. Als het canvas is ingevuld, check dan of de agenda en inhoud nog moet worden aangepast. Bepaal ook wie per agendapunt het woord voert, vanuit welk type rol. Alle onderwerpen op de agenda moeten met een of meer belangen zijn verbonden, zo niet, dan mogen ze niet op de agenda voorkomen. Minimaliseer debat.

Bepaal heel specifiek de onderhandel**doelen** per onderhandelonderwerp (of cluster van onderwerpen). Formuleer eventueel bandbreedtes, scenario's of knock-out grenzen. Zet exploratietechnieken in om de speelruimte bij de wederpartij te ontdekken, alsook binnen je eigen DMU. Gebruik ai-tool Enigma. Waak voor schuivende doelen.

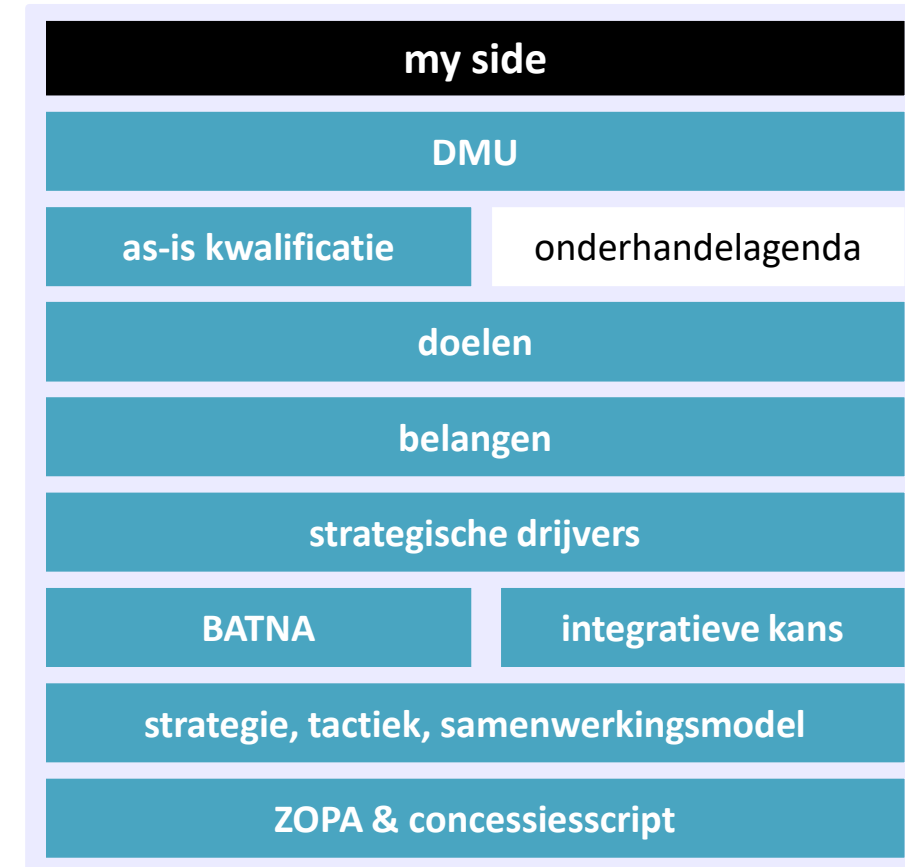


Breng in kaart wat de drijvende **belangen** (kunnen) zijn achter elk agendapunt. Check altijd of je de juiste inschattingen maakt binnen de eigen DMU en die van de wederpartij. Vraag door! Gebruik ai-tool Enigma. Waak voor schuivende belangen.

Strategische drijvers. Hoe kijken partijen naar de eigen uitgangspositie en die van de wederpartij? Wat is het effect hiervan op het concrete onderhandelgedrag? Gedragsdrijvers zijn bijvoorbeeld:

- mate van (on)evenwicht ten opzichte van elkaar in marktkracht (vraag / aanbod)
- de belangrijkheid, impact en urgentie die men projecteert op een deal en de samenwerking
- de focus op en mate van vertrouwen (feitelijk en fictief)
- de focus op en mate van competitie (feitelijk en fictief)
- de focus op en mate van samenwerkingsbereidheid (feitelijk en fictief)
- de mate van creativiteit bij de deal engineering
- de focus op de korte of lange termijn
- aanwezigheid van BATNA's
- niveau van onderhandelingsvaardigheden, ervaring, ai-tooling
- grondhouding en cultuurverschillen
- persoonlijke klik en/of afhankelijkheid tussen betrokkenen

BATNA staat voor *best alternative to a negotiated agreement*. Voor de onderhandelstrategie en -tactiek is het belangrijk te weten of jij en de wederpartij een alternatief hebben in het geval dat er geen overeenkomst komt. Probeer steeds een BATNA te hebben, feitelijk of fictief in de ogen van de wederpartij. Wees je bewust van jouw kwetsbaarheid als de wederpartij weet dat jij geen BATNA hebt. Check de BATNA van de wederpartij.



Integratieve kansen. In veel onderhandelingen is er meer te halen en te ruilen dan de onderhandelagenda suggereert. Onderhandelaars ontdekken aanvullende kansen om wat voor elkaar te kunnen betekenen indien ze onderzoekend, exploratief met elkaar omgaan. Investeer dus in exploratief, speels en verkennend onderhandelen met als doel om samen meer te creëren dan er op tafel ligt. Gebruik het *value exchange model*. Wees exploratief.

Strategie, tactiek, samenwerkingsmodel. Strategie en relatiemodel zijn als yin-yang met elkaar verbonden. Bepaal vanuit beide perspectieven het type (samenwerkings- of transactionele) relatie dat het meest wenselijk, relevant en haalbaar te achten is voor de toekomst. Vraag je af: hoe belangrijk is de andere partij voor mij voor het bereiken van mijn doelen? Hoe afhankelijk ben ik of ben ik bereid te zijn? Selecteer vanuit beide perspectieven vervolgens de waarschijnlijke, relevante strategische drijvers voor de komende onderhandeling. Kijk vooral naar waar mensen voor kiezen, niet naar de theoretisch perfecte opties. Tijdens de onderhandeling kunnen feiten, interpretaties en wensen veranderen, dus sta open voor een flexibele, doelmatige toepassing van strategie en relatiemodel. Loop de checklist na en kies voor tactieken die je kansrijk acht. ook in relatie tot de tactieken die je verwacht van de wederpartij. Stem af met relatiemodel-keuze en strategie. Let op framing, ankering en dirty tricks, maar pas die desgewenst zelf ook toe richting de wederpartij. Zorg voor een positieve proceservaring die bijdraagt aan het gewenste onderhandelklimaat. Minimaliseer debat, focus op dealmaking.

ZOPA & concessiescript. Bereken de *zone of possible agreement* (ZOPA). Zoek de bandbreedte voor dealmaking. Voor concessies die je gaat vragen en aanbieden, maak je een concessiematrix en een concessiescript. Daarmee maak je het concessiespel meer beheersbaar en wordt duidelijk wat je gaat weggeven en terugvragen, in welke volgorde en met welke tijdlijn. Stem dit af met je team en mandaatgever. Gebruik ai-tool Enigma.



Agenda

Vooraf de onderhandelagenda vaststellen: waarover gaat concreet gesproken worden, in welke volgorde? Anticipeer op de gewenste framing, de ankering en de concessie strategie. Als de Canvas is ingevuld, check dan of de agenda en inhoud nog moet worden aangepast. Bepaal ook wie per agendapunt het woord voert, vanuit welk type rol. Alle onderwerpen op de agenda moeten met één of meerdere belangen zijn verbonden, zo niet dan mogen ze niet op de agenda voorkomen. Minimaliseer debat.

Kwalificatie

Wat vinden we van de huidige samenwerking met en prestaties van de wederpartij? In welke mate zijn we (on)tevreden over de huidige situatie? Is er voldoende eenduidigheid in onze evaluatie? Zo nee, wat zijn de oorzaken van de verschillen? Wat kan of moet anders of beter?

BATNA (best alternative to a negotiated agreement)

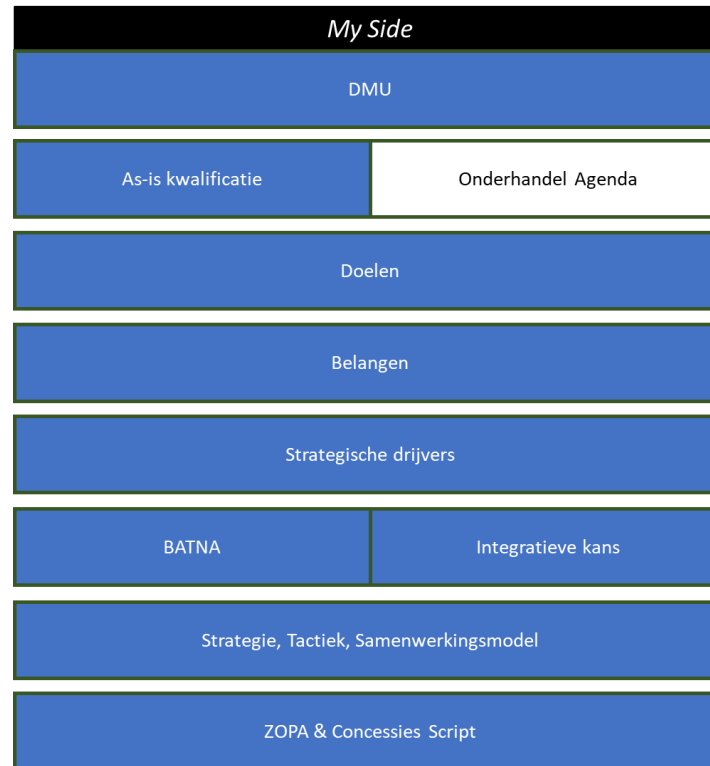
Voor de onderhandelstrategie en tactiek is het belangrijk te weten of jij en de wederpartij een alternatief hebben ingeval er geen overeenkomst komt. Probeer steeds een BATNA te hebben, feitelijk of fictief in de ogen van de wederpartij. Wees je bewust van jouw kwetsbaarheid als de wederpartij weet dat jij geen BATNA hebt. Check de BATNA van de wederpartij.

Strategie, Tactiek & Relatiemodel

Strategie en relatiemodel zijn als yin-yang met elkaar verbonden. Bepaal vanuit beider perspectieven het type (samenwerkings- of transactionele) relatie dat het meest wenselijk, relevant en haalbaar te achten is voor de toekomst. Vraag je af: hoe belangrijk is de andere partij voor mij voor het bereiken van mijn doelen? Hoe afhankelijk ben ik of ben ik bereid te zijn? Selecteer vanuit beider perspectieven vervolgens de waarschijnlijke, relevante strategische drijvers voor de komende onderhandeling. Kijk vooral naar waar mensen voor kiezen, niet naar de theoretisch perfecte opties. Tijdens de onderhandeling kunnen feiten, interpretaties en wensen veranderen, dus sta open voor een flexibele, doelmatige toepassing van strategie en relatiemodel. Loop de checklist na en kies voor tactieken die je kansrijk acht ook in relatie tot de tactieken die je verwacht van de wederpartij. Stem af met relatiemodelkeuze en strategie. Let op framing, ankering en dirty tricks maar pas het desgewenst zelf ook toe richting de wederpartij. Zorg voor een positieve proceservaring die bijdraagt aan het gewenste onderhandelklimaat. Minimaliseer debat, focus op dealmaking.

DMU

(DMU staat voor 'Decision Making Unit' en omvat de groep mensen die alle beslissingen nemen.) Wie zit in welke rol? Kent men elkaar? Hoe is de onderlinge relatie, zakelijk en persoonlijk? Hoe zit men in de race? Praten we met de juiste personen? Wat is het vertrouwensniveau naar de wederpartij? Welke DMU-procedures gaan gelden? Hoe snel kan/wil men beslissen? Wie heeft welke impact op de besluitvorming? Wat zijn individuele en collectieve doelen en belangen? Is DMU-management in control, inclusief de achterban? Is er een helder onderhandelmandaat? Kennen we de DMU van de wederpartij? Zijn de juiste beïnvloeders ingezet naar de DMU?



ZOPA & Concessie Script

Bereken de Zone of Possible Agreement. Zoek de bandbreedte voor dealmaking. Voor concessies die je gaat vragen en aanbieden maak je een concessiematrix en concessiescript. Daarmee maak je het concessiespel meer beheersbaar en wordt duidelijk wat je gaat weggeven en terugvragen in welke volgorde en tijdlijn. Stem dit af met je team en mandaatgever. Gebruik ai-tool Enigma.

Doelen

Bepaal heel specifiek de onderhandeldoelen per onderhandelonderwerp (of cluster van onderwerpen). Formuleer eventueel bandbreedtes of scenario's of knock-out grenzen. Zet exploratietechnieken in om de speelruimte bij de wederpartij te ontdekken alsook binnen je eigen DMU. Gebruik ai-tool Enigma. Waak voor schuivende doelen.

Belangen

Breng in kaart wat de drijvende belangen (kunnen) zijn achter elk agendapunt. Check altijd of je de juiste inschattingen maakt binnen de eigen DMU en van de wederpartij. Vraag door! Gebruik ai-tool Enigma. Waak voor schuivende belangen.

Integratieve Kansen

In veel onderhandelingen is er meer te halen en te ruilen dan de onderhandelagenda suggereert. Onderhandelaars ontdekken aanvullende kansen om wat voor elkaar te kunnen betekenen indien ze onderzoekend, exploratief met elkaar omgaan. Investeer dus in exploratief, speels en verkennend onderhandelen met als doel om samen meer te creëren dan er op tafel ligt. Gebruik het 'value exchange model'. Wees exploratief.

Strategische drijvers

Hoe kijken partijen naar de eigen uitgangspositie en die van de wederpartij? Wat is het effect hiervan op het concrete onderhandelgedrag?

Gedragsdrijvers zijn bijvoorbeeld:

1. Mate van (on)evenwicht t.o.v. elkaar in marktkracht (vraag/aanbod).
2. De belangrijkheid, impact en urgentie die men projecteert op een deal en de samenwerking.
3. De focus op en mate van vertrouwen (feitelijk en fictief).
4. De focus op en mate van competitie (feitelijk en fictief)
5. De focus op en mate van samenwerkingsbereidheid (feitelijk en fictief)
6. De mate van creativiteit bij de deal engineering.
7. De focus op de korte of lange termijn.
8. Aanwezigheid van BATNA's.
9. Niveau van onderhandelingsvaardigheden, ervaring, ai-tooling
10. Grondhouding en cultuurverschillen
11. Persoonlijke klik en/of afhankelijkheid tussen betrokkenen

Drijvende krachten ...

voor het bepalen van een onderhandelstrategie

In willekeurige volgorde:

- aantrekkelijkheid van de zakenrelatie (economisch en relationeel)
- aantrekkelijkheid van de deal (economisch en relationeel)
- competitieve focus / concurrentiestelling
- lange en korte termijnfocus
- samenwerkingsbereidheid en gemeenschappelijk (keten)doel
- gunningsbereidheid (WIFW ↔ WIFM)
- business impact (omzet, kosten, risico, TGW, etc.)
- dynamiek van een vraagmarkt, aanbodmarkt of evenwichtsmarkt
- afhankelijkheidsniveau / BATNA / switching cost & risico
- toekomstperspectief, kansen en risico's
- persoonlijke relaties en vertrouwensniveau
- krachten van derden (overheid, beroepsgroep, EU, media, etc.)
- feiten, fictie, percepties (juist / fout)
- persoonlijke doelen, houding, gedrag
- onderhandeldeskundigheid



dealmaking

Agendabepaling

- probeer voordat je aan tafel komt de agenda tenminste op hoofdlijnen te hebben verduidelijkt
- stem de agenda-opzet af op jouw framing-, ankering- en concessiestrategie
- durf vooraf te stellen: er is pas een overeenkomst als we over alle punten overeenstemming hebben (dus geen 'creeping commitments')
- denk na over de rolverdeling binnen je onderhandelsteam, per agendapunt

Machtsspel aan tafel



Wat versterkt jouw macht en invloed aan de onderhandeltafel?

- juiste framing en ankerings vooraf!
- ruim mandaat en beslissingskracht
- de (unieke) aard van je vraag of aanbod
- jouw autoriteitsniveau en professionele reputatie (emotionele impact op wederpartij)
- initiatiefrijk zijn
- geobjectiveerde argumentatie en overtuigingsmateriaal
- waardepropositie die beter is (en als zodanig gecommuniceerd) dan de BATNA van de wederpartij
- als de wederpartij onder tijdsdruk staat en jij minder of niet
- als jij schaarstevoordeel en/of BATNA-voordeel hebt
- deskundigheid op inhoud en proces; persoonlijk overwicht; persoonlijke relaties
- uitspelen van de zwakke relatie tussen de wederpartij en zijn achterban
- uitspelen van het (on)redelijkheidsbeginsel en blaming/shaming-beginsel
- maak slim en strategisch gebruik van je boosheid (boosheid wordt geassocieerd met hogere status); let op: dames wordt geadviseerd hun boosheid extra duidelijk te beargumenteren

Teamonderhandelingen

- de mythe dat veel kracht ook doelmatige kracht is: onderhandelen als team heeft (vaak niet erkend) veel complicaties in zich
- de mythe van homogeniteit: onderlinge verschillen worden altijd onderschat
- team-2-team onderhandelingen verhogen het risico op conflict; competitie en emoties worden versterkt
- een sterk gevoel van gemeenschappelijkheid binnen je team verhoogt het risico op blindheid voor afwijkende, maar nog steeds relevante alternatieven en kansen (eventueel aangedragen door de wederpartij)
- pas op voor coalities binnen je eigen team
- formuleer en verdeel rollen binnen je team: wees expliciet!
- durf een onderhandelsteam te ontbinden als het niet goed functioneert

Concessiespel: 'Als jij ..., dan ik ...'

- 1 Een concessie mag geen gift zijn. Eis altijd iets terug.
- 2 Gooi vooraf 'ankers' uit om te 'framen'.
- 3 Check eerst de concessiebereidheid, alvorens een concessie in te brengen.
- 4 Te veel en te vroege concessies worden als minder waardevol gepercipieerd.
- 5 Ken de wederzijdse kosten / waarde van de concessies: ruil weinig tegen veel.
- 6 Bekrachtig: laat je concessie niet wegmoffelen in het grotere geheel.
- 7 Voorbehoud: een concessie inbrengen onder voorbehoud van de totaaldeal.
- 8 Tapering: verklein je concessies gedurende het onderhandelproces.
- 9 Durf een impasse te organiseren. Durf andere spelers aan tafel te brengen.
- 10 Bewaak en handhaaf je geloofwaardigheid. Pas op met 'overvragen'.

Concessiestrategie en -script

- Bepaal je doel, omslagpunt en zone of possible agreement (ZOPA).
- Ken je BATNA. Beslis of je de wederpartij laat weten of je een BATNA hebt.
- Gooi tijdig ankers uit om de verwachtingen van de wederpartij te ‘framen’ (gemanipuleerde denkkaders en verwachtingen).
- Kom niet te snel met concessies. Als je een concessie later in het proces doet, dan wordt die meestal als waardevoller ervaren.
- Beperk het aantal concessies. Ga dus niet met veel kleine concessies werken. Dat stimuleert de wederpartij vaak om te concluderen dat er altijd wat te halen blijft (salamitactiek).
- Selecteer concessies die voor jou relatief minder waard zijn en die voor de ander relatief meer waard zijn. Specificeer je concessie-eisen zoveel mogelijk vooraf.

Concessiestrategie en -script

- Basisconcessietechniek: ‘Als jij ..., dan ik ...’
- Labelen: maak zeer duidelijk wanneer en dat jij een concessie inbrengt en dat dit een concessie is die voor jou van waarde is of kostbaar is. Maak duidelijk dat het voor de wederpartij een waardevolle concessie is. Voorkom dat jouw concessie weggemoffeld wordt in het grotere geheel, waardoor de wederpartij zich niet of nauwelijks geroepen voelt om een tegenconcessie te doen (activeer het reciprociteitsmechanisme).
- Kom niet meteen met een getal, concreetheid. Zeg: ‘Als ik jou op dit terrein tegemoet kom, kom jij mij dan tegemoet op dat terrein?’ Check dus eerst de concessiebereidheid en de concessiebandbreedte. Check jouw beeld van de achterliggende belangen bij de wederpartij.

Concessiestrategie en -script

- Als jij een concrete concessie wil inbrengen, durf dan meteen iets concreets terug te vragen. Durf te claimen en zelfs wat te overvragen. Blijf echter niet overvragen, want dat ondermijnt het proces van dealmaking en vertrouwen. Zorg dat je altijd je geloofwaardigheid handhaaft, vooral bij onderhandelingen met partijen met wie je de komende jaren zaken blijft doen.
- Als de wederpartij verzet pleegt tegen jouw concessie (afwijzing), buig dan niet meteen mee. Bekrachtig de waarde van de concessie voor de wederpartij en leg uit dat het een kostbare concessie is voor jou. Accepteer stilte, wachttijd en eventueel een impasse. Breng een alternatieve tegeneis in.
- Je kunt ook een voorlopige, voorwaardelijke concessie inbrengen. Bijvoorbeeld dat die pas geldt als de wederpartij met een passende compensatie komt en de partijen een totaaldeal sluiten. Daarmee voorkom je dat je een concessie onderweg weggeeft zonder er erkenning/waarde voor terug te krijgen.

Concessiestrategie en -script

- Is de wederpartij traag met een tegenconcessie of acceptatie? Durf hem aan te spreken op zijn verantwoordelijkheid voor wederkerigheid.
- Verklein je concessies gedurende het onderhandelproces (tapering). Let op: als de wederpartij geen ervaren onderhandelaar is, dan lukt het soms om tegen een kleiner wordende concessie van jouw kant een stevige of zelfs groter wordende concessie van de wederpartij te krijgen.
- Zeg af en toe duidelijk nee. De wederpartij moet weten en voelen dat jij grenzen hebt.
- Houd een laatste, uiterste concessie (met tegeneis) achter de hand om een doorbraak te forceren.
- Durf een impasse te organiseren als je vastloopt.
- Durf andere spelers aan tafel te brengen om een doorbraak te forceren.

Concessiestrategie en -script

- Durf een tijdelijke overeenkomst te sluiten ter overbrugging van een impasseperiode.
- Jouw onderhandelgedrag van vandaag is het vertrekpunt van de wederpartij bij de volgende onderhandeling. Realiseer je dat altijd.
- Hoe ga je anticiperen op de volgende onderhandeling met deze partij?

Tips voor goed argumenteren

- gebruik geloofwaardige bronnen
- onderbouw met feiten
- gebruik een simpele, duidelijke argumentatiestructuur
- ontmasker drogredenen die de wederpartij gebruikt
- gebruik de kracht van afbeeldingen
- gebruik vergelijkingen en metaforen
- gebruik de kracht van ‘de autoriteit’ op het onderwerp
- probeer jouw argumenten te laten aansluiten bij de belangen van de wederpartij
- laat zien dat je de kwestie vanuit meerdere kanten hebt bekeken
- begin en eindig met de belangrijkste argumenten

Praktische tactieken & trucs

Chinese auction

Iedere leverancier de eigen voordelen laten uitleggen, vervolgens een combi-pakket van alle 'voordelen' aan iedere leverancier opleggen.

Bogey tactiek

In zeer positieve sfeer het voorstel steeds verder 'bijlijpen'. Vooral geschikt bij complexe producten. De verkoper wordt in de vraagstelling van de inkoper getrokken.

'Good guy, bad guy' rollenspel

De verkoper intimideren, maar dan toch nog overeenstemming 'tolereren' na afdwingen van veel concessies.

Chinese crunch

Het vrijwel eens zijn, maar in het zicht van de haven nog een nieuwe grote concessie vragen.

Salamitactiek

Je blijft voortdurend kleine concessies vragen.

Praktische tactieken & trucs

Take-it-or-leave-it

Kun je het jezelf permitteren om 'nee' te zeggen? Vaak weigert de initiërende partij enige concessie of test hij zijn opponent.

What-if-tactiek

Deze tactiek wordt door inkopers vooral gebruikt om meer informatie te krijgen dan de verkoper eigenlijk zou willen geven. De tactiek is vaak prijsgericht.

Escalating authority (escalerend gezag)

De verkoper dacht dat de deal rond was. Nu blijkt pas dat de baas van de inkoper de eindbeslissing neemt. En die wil nog verdere verbetering van het voorstel.

Veilingtactiek (reverse auction)

De leveranciers worden maximaal uitgehoord en commercieel tegen elkaar uitgespeeld, soms openlijk en fysiek transparant. Iedere leverancier krijgt de worst voorgelegd.