

What's in it for you?

Kijken met andere ogen, of liever gezegd: andermans ogen, is vaak een productieve invalshoek. Ook in geval van onderhandelingen.

In mijn onderwijs maak ik vaak gebruik van de RadioTech-casus, die plaatsvindt in de hightechindustrie. In die casus heeft een leverancier een nieuwe component ontwikkeld in opdracht van een klant, maar de uitvinding is niet patenteerbaar. De component biedt een kostenvoordeel, het eindproduct wordt er niet kwalitatief beter van. De besparingen voor de klant zijn substantieel: bijna 2 procent van de kostprijs van het eindproduct. En dat is zeer interessant, omdat de eindmarkt zeer competitief is. Het probleem ontstaat als de klant de leverancier vraagt te wachten met de introductie van de component. Zijn eigen nieuwe productassortiment is namelijk niet op tijd klaar om de nieuwe component te implementeren. Ik vraag cursisten vervolgens om teams te vormen en de kwestie uit te onderhandelen.

De leverancier is vooral teleurgesteld, aangezien nieuwe marktkansen naar een verre horizon dreigen te verschuiven. De klant wil liever niet dat de leverancier de component intussen wel aan derden gaat leveren, want dit zou de klant op een (significant) kostennadeel zetten. Om dit kracht bij te zetten, wijst de klant op het feit dat beide partijen een lange en hechte relatie hebben en dat hij ook (veel) andere producten bij de leverancier inkoop. Dat zou de leverancier toch niet op het spel willen zetten? Inmiddels heb ik dit onderhandelingsspel zo'n vijftig keer laten spelen, en in 90 pro-

Wat voor een ander belangrijk is, hoeft niet altijd datgene te zijn waar je zelf ook het meeste belang bij hebt

cent van de gevallen wordt ervoor gekozen om te wachten. De leverancier is tegen een bepaalde vergoeding bereid te wachten totdat de klant zover is om de component op te nemen in zijn nieuwe eindproduct. Het frappante is dat het niet uitmaakt of de deelnemers aan het spel ervaren inkopers zijn, jonge studenten zonder veel werkervaring, Nederlanders, Engelsen of Zweden. Aan het eind komt vrijwel altijd een soort compromis tot stand: drie maanden wachten; de leverancier biedt de klant hulp aan bij het versnellen van het ontwikkeltraject; de klant biedt extra omzet aan de leverancier; de leverancier mag na zes maanden niet aan directe concurrenten, maar wel aan anderen leveren, et cetera. En iedereen is ook redelijk tevreden met de uitkomst. Totdat ik zeg dat ze elkaar een slechte dienst hebben bewezen. Want in deze sector gaan de ontwikkelingen snel, zijn mensen mobiel, en zijn er zo één of twee andere leverancier-

klantcombinaties die in de tussentijd een vergelijkbare innovatie kunnen creëren. Met als gevolg dat die concurrenten wél extra marge of extra klanten kunnen winnen, terwijl onze compromissluiters nog aan het wachten zijn.

Vervolgens vraag ik ze na te denken over wat de innovatie en de relatie nu eigenlijk waard zijn voor hun tegenpartij. Het is opvallend dat de deelnemers daar vaak weinig over hebben nagedacht. De leverancier wil zo snel en zo breed mogelijk de markt op met deze innovatie, die elke dag dat ze op de plank ligt aan waarde verliest. Het uitnutten van de innovatie kan ook buiten de bestaande relatie plaatsvinden, de klant wil alleen niet op een kostennadeel komen in vergelijking met concurrenten. Als ik cursisten daarover laat doordenken, realiseren ze zich dat het een het ander niet in de weg hoeft te staan. Waarom zou de leverancier de klant bijvoorbeeld niet even kunnen blijven bedienen met de oude component, voor de oude prijs, en intussen ook leveren aan alle anderen? Of zelfs de klant een royalty bieden voor elk verkocht product? Bottomline is: denk goed na over wat voor een ander belangrijk is, waar je hem mee kunt motiveren. Want dat hoeft niet altijd datgene te zijn waar je zelf ook het meeste belang bij hebt. ●

Finn Wynstra is hoogleraar Purchasing and Supply Management aan de RSM Erasmus University.



