



Arvon luominen neuvotteluissa

Uuden arvon luominen ja arvon kasvattaminen neuvotteluissa (**value creation**) on yksi hyvän neuvotteluteorian elementeistä BATNAn ja ZOPAn ohella. Neuvottelutieteessä arvon kasvattamisen menetelmiä ja edellytyksiä on tutkittu runsaasti. Neuvotteluissa on järkeä silloin, kun molempien osapuolten sopimusreppu on pulleampi sopimuksenteon jälkeen kuin neuvottelujen alussa. Tämä lause on ymmärrettävä oikein: ei ole pelkästään kyse määristä (kpl, pv, €) vaan myös arvostuksista, joille tosin voidaan usein laskea taloudellinen arvokin. Ainakin juristeille voi suositella luettavaksi Harvardin professorin Robert H. Mnookin'in ym. kirjaa: *"Beyond Winning; Negotiating to create value in deals and disputes"* (2000).

Bisnesmaailmassa sopimuksen arvon kasvattamisella on tärkeä merkitys. Vanha sanonta *"isompaa kakkua on mukavampi jakaa kuin pienempää"* kertoo paljon mistä on kysymys. Neuvottelut eivät välttämättä ole helpompia, mutta tyytyväisyys on sopimuksen synnyttyä varmasti kasvanut.

Arvon luomisella ja kasvattamisella tarkoitetaan

- sopimukseen pääsemistä silloinkin, kun se näyttää epätodennäköiseltä (ZOPA-ongelma) tai kun päästään umpikujasta, johon on jouduttu (Reframing-ongelma)
- tyytyväisyyden lisääntymistä saavutettuun neuvottelutulokseen uusien elementtien avulla (esim. kulujen pieneneminen, hyötyjen kasvu, paketoiminen)
- yhteistyösuhteiden luomista tai niiden parantamista (luottamuspääoman kasvu)
- riidan ratkaisemista yhteishyötyjen avulla (ks. Marimekko-case)

Arvo kasvaa, jos osataan menetelmät, joilla yhteishyöty löytyy. Usein edellytetään luovaa näkökulman vaihdosta. Tärkeintä on kuitenkin päästä yli perinteisestä nollasummamelistä ja tahtojen taistelusta, jonka tuloksena on vain laiha kompromissi. Vanhan määritelmän mukaan *kompromissi on ratkaisu, jota kumpikaan osapuoli ei halunnut eikä tavoitellut*. Jossain vaiheessa ratkaisu vain syntyi sinne jonnekin vaatimushaarukan keskivaiheille ilman objektiivista perustetta.

Value creation-tutkimuksen mielenkiintoinen preskriptiivinen havainto on vielä, että osapuolten väliset erot auttavat löytämään yhteisiä hyötyjä. On siis etsittävä eroja. Tutkimuksissa on kiteytetty kuusi osapuolten erilaisuutta, joiden avulla sopimuksen arvoa synnytetään ja sitä kasvatetaan:

- erot prioriteeteissa (*"Tämä on kyllä meille tärkeää, muttei nyt niin tärkeää, että..."*)
- erot suhtautumisessa riskeihin (*"No, jos sinä kannat suuremman riskin, niin minä voin puolestani..."*)
- erot ajan merkityksessä (*"Jos sinulla on kiire ratkaisussa, niin minä voin vielä odottaa..."*)
- erot kapasiteeteissa (*"Minulla on kyllä rahat, muttei tarvittavaa tietotaitoa..."*)
- erot uskomuksissa (*"Uskon, että ratkaisumallini toimii. Sinä taas uskot, ettei se toimi. Tehdään kontingenttisopimus niin kummankaan ei tarvitse luopua uskostaan!"*)
- erot arvostuksissa (*"Minulle sopimuksen muoto ei ole tärkeä; voidaan siis tehdä se sinun mallillasi..."*).

Loistava esimerkki elävästä elämästä on sotku johon **Marimekko Oy** äskettäin joutui ja tapa, jolla siitä aiotaan tulla voittajana ulos. Siinä on älykkäästi osattu soveltaa yhtä value creation-proseduuria. Tarvitaan vielä neuvottelu- ja suostuttelutaitoja, jotta vastapuolikin ymmärtää oman etunsa. Jos neuvottelut onnistuvat, molemmat osapuolet tulevat voittajina ja vielä isomman kakun kanssa kuin osasivat arvatakaan.

Kiista siitä kuka korvaa mitä ja kuinka paljon oikeudettomasta kuvankäytöstä, on kääntymässä yhteistyöksi, jossa yhden kuvan lisäksi otetaan käyttöön useampiakin saman taiteilijan töitä. Sen sijasta, että maalattaisiin kuvia piiloon, riideltäisiin vahingonkorvauksen suuruudesta ja tuhottaisiin valmiita tuotteita, oikeuden omistajat hyötyvät enemmän ja pitemmän aikaa kuin vain yhdestä vahingonkorvaussummasta. Myös Marimekko saa maineensa kuntoon pienen säröilyn jälkeen ja voi uusilla imagoon sopivilla malleilla kasvattaa tulostaan. Kakku siis kasvaa molempien eduksi.

Eero Heimolinna

neuvotteluvalmentaja

PS. jos haluat tietää enemmän ja syvällisemmin po. aiheista, Negora Oy tietää ja kertoo mielellään. Muistakaa Negora tulevan syksyn koulutussuunnitelmisemme! **Laatutakuu.**

www.negora.fi

eero.heimolinna@gmail.com

040-5041875