

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is an author's version which may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/158338>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-14 and may be subject to change.

W.A.T. een relaties!

ir.L.J. Lekkerkerk en drs.M.J. Plasier

## Samenvatting

Bezint eer ge begint. Deze oude wijsheid geldt blijkbaar ook bij het aangaan van partnerships tussen organisaties ofwel WAT-relaties (Working Apart Together). De huidige faalkans is gelijk aan die van innovatieprojecten: 70%. Met die wetenschap lijkt een planmatige, op de organisatiestrategie gebaseerde aanpak een vereiste om de kans op succes te verhogen. U vindt een schets van een instrument daarvoor dat is gebaseerd op de succes- en faalfactoren bij partnerships.

## Inleiding

Relaties tussen mensen verliepen vroeger via het schema verliefd-verloofd-getrouwd en de dood van één van beide betekende het einde van de relatie. Verschijnselen als L.A.T.-relaties (living apart together), ongehuwd samenwonen, samenlevingscontracten en echtscheiden waren of niet aan de orde of taboe.

Bij organisaties is ook een toenemend aantal relatievormen ontstaan vanuit een situatie waarbij een bedrijf ofwel iets kocht bij leveranciers ofwel de leverancier kocht. Dat inspireerde ons tot Working Apart Together (W.A.T.) een relaties! We gebruiken menselijke relaties als metafoor voor bedrijfsrelaties. We leggen in ons artikel, anders dan eerdere artikelen over samenwerking in dit blad, de nadruk op het proces van relatievorming. Vooral relaties binnen de supply chain krijgen onze aandacht en we beschrijven een daartoe ontwikkeld adviesinstrument.

W.A.T. is het.

Laten we beginnen met te omschrijven wat we onder WAT-relaties verstaan. Essentieel is dat er (minstens) twee organisaties zijn die zelfstandig zijn en blijven. Ten tweede willen zij tamelijk intensief samen (gaan) werken tot wederzijds voordeel. Ten derde is het tijdsaspect benoemd; men gaat bijvoorbeeld een relatie aan voor de duur van een project of voor onbepaalde tijd zolang de evaluaties positief uitkomen. Tenslotte is er sprake van een scala aan vormen dat uiteenloopt van 'voorkeursleverancier' tot 'risicodragend ontwikkelingspartner'.

Een typering van samenwerkingsrelaties naar tijdshorizon komt van van Weele (1992). Van Weele noemt een relatie met een korte termijn focus een 'leveranciersrelatie'. Binnen deze relatie koopt de ene organisatie iets in en de andere verkoopt dit; een traditionele inkoop-verkoop relatie. Indien men de relatie voor ongeveer een jaar aangaat spreekt hij van een 'voorkeursleverancier'. Een 'toeleveringspartner' wordt men als de relatie een middellang termijn karakter krijgt. Indien de relatie op lange termijn stand houdt spreekt hij van een 'ontwikkelingspartner'. Van Weele koppelt de tijdshorizon van de relatie aan het type relatie. De laatste drie typen relaties zijn vormen van WAT-relaties. Joint-ventures vallen buiten onze definitie omdat daarbij een nieuwe organisatie wordt opgericht. Overnames en fusies vallen eveneens buiten onze definitie omdat beide ondernemingen opgaan in één nieuwe. Bij deze laatste vormen van samenwerking ontstaat er gedeeld eigendom, hierbij is er geen sprake meer van 'working apart'.

De laatste (mode-)termen om WAT-relaties aan te duiden zijn de 'virtuele organisatie', 'global network corporations' en het 'holonic network'.

W.A.T. betreft.

De meeste WAT-relaties vindt men verticaal in de supply-chain. Het kan dan aan de inkoopzijde gaan om het verkrijgen van onderdelen en/of informatie voor bestaande producten en diensten. Hierbij is het onderscheid dat Kraljic maakte in soort inkoopartikelen van belang (Kraljic, P., 1985). Kraljic geeft aan welke producten of diensten van strategisch belang zijn, wat hefboom-, bottleneck- of routine producten zijn. Dit onderscheid kan behulpzaam zijn bij het definiëren van het belang van de WAT relatie.

Men kan echter ook aan de uitgaande zijde samenwerken op het gebied van verkoop, transport, distributie en service. Denk bijvoorbeeld aan exclusieve dealers of agenten en aan de gezamenlijke serviceorganisatie van enkele witgoedleveranciers.

Bovendien kan een WAT-relatie bijdragen aan het verbeteren van de bestaande producten en diensten of het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Tot slot kan de WAT-relatie ook gericht zijn op het hieraan gerelateerd ontwikkel- of onderzoekswerk.

Tussen de inkoop- en de verkoopzijde vindt men diverse (productie-) ondersteunende processen waarbij WAT-relaties mogelijk zijn. Onder de noemer facilitair management valt een breed scala aan dat soort activiteiten. Ook ICT-diensten en personeelsvoorziening horen bij ondersteuning evenals adviesdiensten (bijvoorbeeld rond het aangaan van WAT-relaties).

Naast de verticale en ondersteunende, ook wel diagonale, WAT-relaties bestaan er ook horizontale WAT-relaties. Denk hierbij aan inkoopcombinaties en verkoopcombinaties die elkaar geografisch of qua productenpakket aanvullen.

W.A.T. achtergronden.

WAT-relaties staan sterk in de belangstelling. Van bijvoorbeeld het Bedrijfskundig Vakblad jaargang 1998 bevatten de nummers 1 tot en met 5 elk een artikel dat ermee verband houdt. Er zijn diverse achtergronden en aanleidingen die we kort willen noemen.

Al lang bestaat de relatief simpele make or buy-afweging. Het idee om je te beperken tot de kerncompetenties leidt eveneens tot het aangaan van WAT-relaties. Vanuit benaderingen als JIT, supply chain management en TQM komen ideeën als co-makship, reductie van het aantal toeleveranciers, quality at the source en ketengerichtheid. De totale inkoopwaarde beslaat een steeds groter percentage van de verkoopwaarde. Bij wijlen Fokker liep dat naar ruim 65% en bij de Smart-car ligt dat nog hoger. Als je dan een lagere verkoop- en dus kostprijs wilt of moet realiseren ligt het grootste potentieel bij de toeleveranciers.

Globalisering van markten en de ondersteuning van zakendoen op afstand door moderne ICT, denk aan EDI & PDI, e-mail & internet en teleconferencing, spelen eveneens een rol. Eerstgenoemde maakt samenwerken meer dan ooit noodzakelijk en Informatie- en CommunicatieTechnologie maakt het makkelijker om tijdsverschil en afstand tussen partners te overbruggen.

Ook de technologische ontwikkeling heeft invloed. Veel van oudsher mechanische of elektromechanische apparaten zijn gecombineerd met micro-elektronica. Op de een of andere manier moeten producenten hiervan die ontbrekende kennis verwerven.

Tenslotte stellen alle belanghebbenden van een organisatie, denk aan klanten, medewerkers, aandeelhouders, overheden, omwonenden en milieuactivisten, steeds hogere eisen aan organisaties. Volgens Bolwijn en Kumpe is er elk decennium een eis toegevoegd: kosten ('60), kwaliteit ('70), flexibiliteit ('80) en innovativiteit voor de 90-er jaren. Afgaande op de frequentie waarmee ethisch ondernemen en ecologisch verantwoord ondernemen genoemd worden, denken wij dat ecologie en ethiek het rijtje voor de komende tien jaar zullen aanvullen. Op eigen kracht aan alle eisen voldoen is moeilijk.

W.A.T. een succes?

Genoemde achtergronden hebben veel organisaties verleid tot het aangaan van diverse vormen van WAT-relaties. Het aangaan is één, maar instandhouden en succesvol zijn is vers twee. Bij organisaties blijkt zelfs 70% van de samenwerkingen eerder dan bedoeld te eindigen. Die faalkans komt overeen met die van innovaties. Enkele voorbeelden van de ellende waarmee het einde van een WAT-relatie gepaard kan gaan zijn: negatieve PR in de branche of in de pers, de ex-partner die met de verworven kennis over product, proces en markt goede zaken doet. Daarbij moeten betrokkenen heel wat tijd en energie achteraf als 'verloren moeite' afschrijven. Het percentage echtscheidingen steekt hierbij met 30 procent eigenlijk gunstig af.

W.A.T. relatie-ontwikkeling.

Het bovenstaande suggereert een ontwikkeling van een relatie tussen twee organisaties in de loop der tijd. Het Berenschot Inkoop Groeimodel (BIG) wekt die indruk ook maar in iets meer en iets andere termen (Moodie M.L.J. en T. Beker, 1998). Hoewel het in de praktijk wel zo kan gaan dat met bestaande 'leveranciersrelaties' een nauwere samenwerking wordt opgezet die uiteindelijk alle stadia doorloopt, is dat niet noodzakelijk. Het is goed denkbaar dat na grondige voorbereiding direct een WAT-relatie wordt begonnen met een organisatie die tevoren vrijwel onbekend was. Verder kan men vanaf het begin een ontwikkelingsintentie hebben (bij dit product 'voorkeursleverancier' van een module, bij het volgende model 'ontwikkelingspartner') of juist niet.

Je wilt W.A.T.

Het is tijd om de aandacht te richten op organisaties die een WAT-relatie willen aangaan. We kijken vanuit het perspectief van de organisatie die een partner zoekt. De eerste vragen die we stellen zijn "Waarom en op welk terrein?" Een organisatie met een duidelijke (klantgerichte) strategie kan hierop meestal een helder antwoord geven. Uit het antwoord volgt de vraag "Hoe ziet de partner eruit?" Mannen kijken volgens biologen vooral naar de taille-heup-ratio (Roele, 1998) en ook in zakelijk opzicht kan men een profiel van de ideale partner schetsen. Indien geen van de bestaande relaties aan het profiel beantwoordt, kan men gaan zoeken. Wanneer het "Met wie?" duidelijk is, komt de vraag "Welke relatievorm kiezen we?" Van daaruit komen dan allerlei praktisch te regelen zaken naar voren als, om even in de beeldspraak te blijven, hoe verdelen we de huishoudelijke taken en hoe regelen we het huishoudgeld. Na de 'bruiloft' moet de relatie tot bloei komen, wat samen werken en communiceren vereist, en af en toe een moment van bezinning rond de vraag "Hoe vinden we het samen?"

We zagen in het proces vier hoofdvragen te weten:

1. Waarom en op welk gebied wil ik nauwer samenwerken en Hoe ziet de ideale partner eruit?
2. Welke potentiële partners zijn er, wie ken ik al, wie willen samenwerken?

3. Wie wordt het, welke relatievorm kiezen we en hoe vullen we die in?

4. Werken en Hoe vinden we de samenwerking?

W.A.T. een instrument.

Organisaties en wetenschappers onderkennen dat een gestructureerde aanpak nodig is om een WAT-relatie meer dan dertig procent kans van slagen te geven.

Desondanks vonden we in de literatuur geen instrumenten waarbij alle aspecten van een WAT-relatie aan de orde komen. Uit de cases bleek ook dat weinig samenwerkingsrelaties totstandkwamen na het gestructureerd nadenken over de noodzaak en de invulling ervan. Veelal ontstond de relatie toevallig: men ontmoette iemand (op een receptie, aan de bar van of op de golfbaan) met wie men het kon vinden en begon met diens organisatie een relatie. Dat doet denken aan 'liefde op het eerste gezicht'. Nadere samenwerking met een bestaande leverancier aangaan komt ook veel voor als start voor een WAT-relatie. Dat ligt wel voor de hand maar is niet vanzelfsprekend.

Daarom is er een instrument ontwikkeld op basis van een uitgebreide literatuurstudie en gesprekken met deskundigen (Plasier, 1998). In dit instrument, genaamd 'Strategic Effects of Partnering', zijn vier stappen gedefinieerd waarin de genoemde hoofdvragen aan de orde komen. Het instrument stelt de belangrijkste punten in de eventuele relatie vroegtijdig vast. En het plaatst de acties die nodig zijn in een logische volgorde.

### **(tekening instrument)**

#### Stap 1

De eerste stap vooronderstelt dat er een, misschien impliciete, strategie is en dat de organisatie met leveranciers voornamelijk inkoop/verkoop-relaties heeft. Samenwerken vraagt een strategie voor de organisatie die verder gaat dan "wij doen alles wat we leuk vinden en geld oplevert". Om het vertrekpunt helder te krijgen voor de organisatie en de adviseur is het in kaart brengen van de huidige situatie nodig inclusief de ervaring die men heeft met leveranciers en de samenwerking daarmee. In de bestaande relaties zoek je naar de mate waarin succesfactoren voor nadere samenwerking al aanwezig zijn (zie figuur).

Als resultaat van stap 1 ligt er een inventarisatie van de huidige samenwerkingen en de succesfactoren daarin en staat de strategie van de organisatie op papier.

#### Stap 2

In de tweede stap speelt eerst het beantwoorden van de vraag "Waarom wil ik in een WAT-relatie gaan samenwerken?" Uit een analyse van het verschil tussen de huidige situatie en de strategisch gewenste situatie kan men afleiden of een WAT-relatie aansluit bij de strategie. Ook blijkt op welk terrein men de relatie moet aangaan, namelijk daar waar de eigen competenties van de organisatie aanvulling behoeven. Dit stuurt ook de vorm van de relatie. Wanneer ontwerpknis op het gebied van micro-elektronica ontbreekt zal men op zoek gaan naar een 'ontwikkelingspartner'.

Nu is het mogelijk gericht op zoek te gaan naar mogelijke partners. Men begint met het maken van een lijst met potentiële partners. Is dat een erg lange lijst dan roept dat twijfels op over de strategie. Die is misschien te vaag geformuleerd. Een blanco lijst kan duiden op het omgekeerde. Een erg nauwe focus maakt dat een partner vinden, zoeken naar de speld in de hooiberg wordt. Hier blijkt het iteratieve karakter van het proces, soms moet je terug naar stap 1 en de strategie verder uitwerken. Wie ideaal lijkt maar niet wil samenwerken valt uiteraard af. Wie we al kennen maar helemaal niet ideaal is valt ook af. Wie we kennen en ook redelijk voldoet aan het profiel kan een streepje voorhebben op een onbekende met hetzelfde profiel.

Het eind van deze stap is een lijst, oftewel de 'shortlist', met enkele organisaties in voorkeursvolgorde welke vanuit strategisch perspectief aantrekkelijk zijn voor samenwerking.

#### Stap 3

De derde stap van het WAT-proces richt zich op de definitieve selectie en op de ontwikkeling en inrichting van de relatie met de beoogde partner. Het kan zijn dat met twee of drie potentiële partners enkele verkennende besprekingen plaatsvinden om de succesfactoren af te tasten. Dan volgt een keuze. Bij het ontwerp van de relatie spelen vele vragen. Welke gevolgen heeft de WAT-relatie voor onze organisaties? Denk hierbij aan organisatorische gevolgen (informatie uitwisseling), juridische gevolgen (wet op de anti-kartel vorming) en financiële gevolgen (investeringsbehoefte). Als de mogelijke gevolgen acceptabel zijn en hieruit voortvloeiende acties bekend zijn, zal er een globaal tijdspad moeten komen. In dit stadium hoop je niet dat de relatie alsnog afketst maar het is denkbaar dat het uitwerken van de 'huwelijksvoorwaarden' niet bevredigend verloopt of onverwachte tegenvallers zich voordoen. De investeringen, bijvoorbeeld om PDI te realiseren, kunnen voor een klein bedrijf een struikelblok blijken. Dan staat er mogelijk nog een organisatie op de shortlist en begint deze stap opnieuw.

Dit implementatie- en samenwerkingsplan vormt het sluitstuk van de derde stap.

#### Stap 4

De uitvoering van het samenwerkingsplan volgt op de grondige analyses die in de eerste drie stappen zijn genomen. Het bestuur van de nieuwe WAT-relatie zorgt voor de voortgang van het project, voor realistische mijlpalen en voor gewenste informatiestromen. Door uitvoering van het plan is de samenwerking dagelijkse realiteit geworden. Tijdens de uitvoering blijken het commitment van het management en de rol van het bestuur van de nieuwe WAT-relatie een doorslaggevende rol te spelen. Het enthousiasme waarmee het topmanagement de eerste stappen ondersteunde neemt tijdens de samenwerkingsfase veelal drastisch af (ECR in Nederland, 1998). En juist dit enthousiasme en de aandacht zorgen voor vertrouwen, geborgenheid en spirit binnen het WAT-proces. Naast alle door ons aanbevolen analyses blijft een goed gevoel bij de betrokkenen dus van belang; het moet geen verstandshuwelijk worden.

Dan volgt periodiek een evaluatie; een moment van bezinning op de vraag "Hoe vinden we het samen?" Tijdens de voorbereiding is de wijze van evalueren al afgesproken. Dat de beoordeling onvoldoende uit zal vallen, is na de gedegen voorbereiding niet waarschijnlijk. Maar als dat toch zo mocht zijn, dan zal men de WAT-relatie moeten herzien.

Relaties voor onbepaalde tijd kunnen hun waarde voor één of beide partners verliezen. Als men de strategie aanpast kunnen bestaande WAT-relaties daar minder goed bij passen. Dan zal men de relatie ook beëindigen of wijzigen. Ook de bewust tijdelijk aangegane WAT-relatie besluit men na afloop van het project met een evaluatie.

W.A.T., het einde?

Hoeveel mensen trouwen met hun allereerste jeugdliefde en vieren daarmee een gouden huwelijksfeest? Zou het met de eerste de beste potentiële partner of bestaande leverancier pardoos een vergaande relatie aangaan verstandig zijn? Wij denken dat organisaties er verstandig aan doen om WAT-relaties stap voor stap op te zetten. Het geringe succespercentage rechtvaardigt die gedachte. Een goed doordachte en verantwoorde inrichting van de samenwerkingsrelaties aan de hand van het stappenplan verhoogt de kans op het succes ervan.

Literatuurverwijzingen:

- ECR in Nederland, 1998, De praktijk van Category Management, ECR Nederland, Amsterdam.
- Kraljic, P., 1985, Strategische benadering in het inkoopbeleid. In Handboek inkoopmanagement Samson Bedrijfsinformatie, Alpen aan de Rijn, 1985.
- Moodie, M.L.J., T. Beker, 1998, De evoluties en revoluties bij het ontwikkelen van de inkoopfunctie. In Bedrijfskundig vakblad 10<sup>e</sup> jrg., nr. 98.4, pag.34-39.
- Plasier, M.J., 1998, Management of Alliances and Partnerships Instrument voor de vormgeving van partnerships, Nijmegen Business School, Nijmegen.
- Roele, M., 1998, Wat heet mooi?, Intermediair 29-1-1998 34<sup>e</sup> jaargang nr.5.
- Weele, A.van, 1992, Inkoop in strategisch perspectief, analyse, planning en praktijk, Alphen a/d Rijn.

Mede-auteur:

Marco Plasier studeerde Facilitaire Dienstverlening aan de Hogeschool Heerlen en Bedrijfskunde aan Nijmegen Business School van de Katholieke Universiteit Nijmegen. Als mede-vennoot van Coppa Consultancy begeleidt hij kleine en middelgrote productiebedrijven bij logistieke procesverbeteringen, inrichten van inkoopfuncties en vormgeving van samenwerkingsrelaties.

W: [www.coppa.nl](http://www.coppa.nl)

E: [marco.plasier@coppa.nl](mailto:marco.plasier@coppa.nl)