

SAMENWERKING VERGT HET AFDOEN VAN DE OOGKLEPPEN



Arjen Bout - Partner Bout&Co

Samenwerking in de *supply chain* kan zeer profijtelijk zijn voor alle partijen, maar blijkt in de praktijk vaak moeilijk te sturen. Met ‘dank’ aan de dominante interne hiërarchie: het hemd is nader dan de rok. De eigen organisatie gaat uiteindelijk vaak boven de samenwerking met een andere partij, ook als dit in het grotere geheel contraproductief is. Ter illustratie twee uitwerkingen van één beginsituatie: klant vraagt leverancier om op functionaliteit (dus niet op specs) een product te ontwerpen, omdat de leverancier een hogere kwaliteit kan bieden dan ‘intern’ en goedkoper zou moeten zijn dan eigen fabricage. In het eerste geval constateert de klant een prijsstijging van 25 procent in twee jaar, niet marktconform. De leverancier heeft een zekere afhankelijkheid bij de klant geproefd en maakt daar misbruik/gebruik van. Een verkoper blijkt, vanuit winstgevendheidsperspectief van de eigen organisatie, de prijs te hebben opgedreven. In het tweede geval vraagt de klant aan de leverancier om 15 procent van de prijs af te halen, ‘marktconform’, want onderbouwd met een Oost-Europese offerte die inderdaad 15 procent lager ligt. Een inkoper is met het ontwerp van de leverancier naar andere partijen gegaan en heeft op tekening en specs een quote gevraagd. Hierbij heeft hij slechts gekeken naar de stuksprijs en twee zaken over het hoofd gezien: i) in zijn prijs heeft de toeleverancier deels de ontwerpkosten verdisconteerd; ii) bij calamiteiten is de leverancier nabij de klant veel goedkoper en sneller met oplossingen dan een leverancier op afstand ooit zou kunnen zijn. De inkoper dacht de totale kosten voor de eigen organisatie naar beneden te kunnen brengen en heeft daarbij geen rekening gehouden met het *track*

record van de leverancier of het effect op toekomstige (nog te ontwerpen) producten. Hij heeft voornamelijk gekeken naar de effectiviteit van z’n eigen afdeling, die wordt afgerekend op het prijsniveau. Op papier heeft hij het goed gedaan.

De betrokkenen lieten de eigen organisatie prevaleren boven de samenwerking, waarvan de doelstellingen vaak zelfs onbekend zijn bij betrokkenen – de interne hiërarchie is dominant over de samenwerking. Lang kunnen deze symptomen onopgemerkt blijven, om dan – als het (economisch) tegenzit – uitvergroot de kop op te steken. Dan zijn problemen nog maar moeilijk op te lossen. Hoe is dit te voorkomen? Samenwerking vindt ‘tussen’ de organisaties plaats en dus is het zaak om die als een virtuele organisatie *tussen* de partijen in te richten en breder dan als een inkoopproces pur sang te benaderen. Succesfactoren bij alle partijen:

1. De overtuiging dat samenwerking genoeg waarde creëert en het zin heeft om in elkaar en de samenwerking te investeren.
2. Inzicht in en begrip van de samenwerking. ‘Harde’ elementen (contracten, doelen) en ‘zachte’ elementen (gemeenschappelijke taal, competentieontwikkeling, vertrouwen) vullen elkaar aan.
3. Zichtbare betrokkenheid en herkenbare sturing vanuit de top.
4. Op elkaar aansluiten van processen (planning, kostprijsallocatie, kwaliteitsbewaking) die invloed op de samenwerking hebben. Zo is op basis van kpi’s de samenwerking aan te sturen.
5. Voldoende kwaliteit en capaciteit voor operationele coördinatie.

Natuurlijk zijn we met deze succesfactoren absoluut niet klaar. Er is ook passie en leiderschap nodig, net als *binnen* de onderneming. ●

| www.boutenco.com