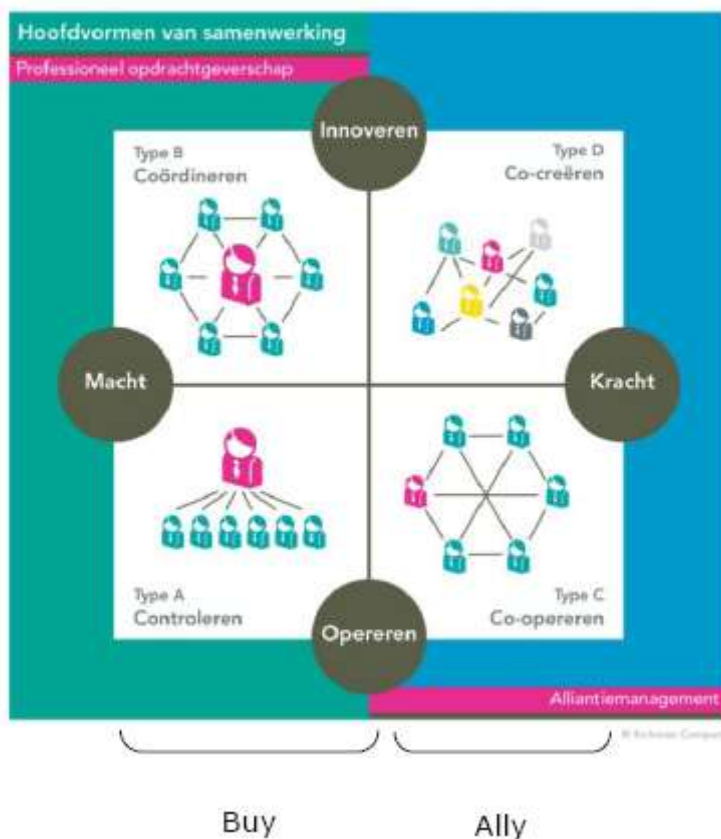


Niet kopen maar samenwerken deel 3

Het aangaan van een samenwerkingsverband kan een verrassend goed alternatief zijn voor inkoop of uitbesteding van it-diensten. Het wordt tijd dat it-managers samenwerking als een reële optie gaan ontdekken, vinden Stefan Schaap en Nina Mahfud van Kirkman Company. In deel 3 benoemen ze factoren wanneer alternatieve samenwerkingsvorm een goed idee zijn.

Voordat we inspringen op de praktijkvoorbeelden halen we even de vorige aflevering van deze blogserie terug. In deel 2 van deze blogserie werden voorbeelden genoemd van de verschillende samenwerkingsvormen waar it-afdelingen op dit moment uit kunnen kiezen. Welke vorm van samenwerking het meest passend is voor partnerbedrijven is afhankelijk van de doelen die met de overeenkomst nagestreefd worden. De mate van gelijkwaardigheid – macht of kracht - en de aard van de relatie – opereren of innoveren – bepalen het karakter van een samenwerkingsverband. Naast controleren en coördineren doelen die meestal voorop staan bij een gebruikelijke inkooprelatie kunnen opdrachtgevers ook kiezen voor co-opereren of co-creëren. In onderstaande figuur ziet u dit afgebeeld.



In de laatste aflevering van deze blogserie komen voorbeelden naar voren waarbij co-opereren en co-creëren dus samenwerken vanuit kracht en niet vanuit macht een beter alternatief is dan een traditionele inkooprelatie. Het illustreert in welke gevallen de shift van macht naar kracht een zinvolle alternatieve insteek is. De argumenten hiervoor laten zich naar onze mening niet lezen als een checklist of zijn niet te vatten in een beslisboom. Een veelheid aan factoren

bepaalt welke samenwerkingsvorm het beste past bij de doelstellingen die met de samenwerking worden nagestreefd.

Aanwezigheid van ‘zachte’ factoren in de samenwerking

Met de ‘zachte’ kant bedoelen wij de mens-gerelateerde aspecten als cultuur, interactie, kennisdeling, en conflict hantering. Wanneer de ‘zachte’ kant van de samenwerking doorslaggevend is voor het succes, dan is een samenwerkingsvorm op basis van elkaars kracht meest passend. Veel afspraken kunnen contractueel vastgelegd worden, dit zijn vaak echter de harde factoren, deze zijn te meten, in tegenstelling tot de ‘zachte’ factoren van samenwerking. De ‘zachte’ factoren zijn contractueel moeilijk vast te leggen. Partijen bundelen samen hun krachten om een gemeenschappelijk resultaat neer te zetten, waar beiden partijen belang bij hebben.

De mate waarin het resultaat van de samenwerking eenduidig is vast te stellen

Wanneer er sprake is van een samenwerkingsverband tussen partijen, is het niet altijd van te voren duidelijk welke resultaten hier uit zullen voortvloeien. Twee partijen willen samen iets ontwikkelen maar weten beiden nog niet wat de resultaten daarvan zullen zijn. In het in deel 2 van deze blogreeks toegelichte voorbeeld van FrieslandCampina en Fujitsu (in kwadrant linksonder, Macht – Opereren), is het voor FrieslandCampina exact duidelijk welke diensten zij wil afnemen van Fujitsu. Een traditionele buy vorm van samenwerken is in dit voorbeeld dan ook meest geschikt onder het mom van “u vraagt, wij draaien”. Is het echter voor partijen niet van te voren duidelijk welk resultaat de samenwerking gaat opleveren, dan is het belangrijk om een samenwerkingsvorm te kiezen gebaseerd op elkaars kracht.

Aanwezigheid van gemeenschappelijke doelen

Wanneer de doelen die beide partijen nastreven in lijn met elkaar kunnen worden gebracht en niet per definitie concurrerend zijn, valt te overwegen om te kiezen voor een samenwerking gebaseerd op kracht. In een samenwerking gebaseerd op macht zijn de doelen concurrerend. De opdrachtgever streeft naar een zo laag mogelijk prijs, voor een zo hoog mogelijke kwaliteit. De leverancier daarentegen streeft naar een zo hoog mogelijke prijs, tegen zo weinig mogelijk inspanning. Dit zijn conflicterende belangen. In het voorbeeld van de Open handset Alliance rond Android streven partijen duidelijk naar een gemeenschappelijk doel, het ontwikkelen van een nieuwe technologie. Een samenwerking gebaseerd op kracht is dan ook de meest optimale samenwerkingsvorm in zo'n geval.

Mate van unieke inbreng van beide partijen

Wanneer beide partijen een unieke inbreng hebben, kunnen partijen op een gelijkwaardige manier met elkaar acteren. De partijen willen gebruik maken van elkaars kwaliteiten om bijvoorbeeld nieuwe innovaties tot stand te brengen. Een voorbeeld is de joint-venture tussen Sony en Ericsson. Beide hadden unieke kennis tot hun beschikking om samen een innovatief product neer te zetten. Innovaties laten zich veelal niet vangen in regels en boeteclausules, maar hebben een dusdanig exploratief karakter dat een traditionele inkooprelatie niet volstaat en de innovatiedoelstellingen niet worden gehaald.

Mate van aanwezigheid van risico's

Wanneer de risico's die met de ontwikkeling van een nieuw product of dienst, of toetreding tot een nieuwe markt groot zijn en de opbrengsten onzeker past een samenwerking op basis van elkaars kracht beter. Partijen delen samen de risico's, maar ook de opbrengsten. Waardoor de risico's beperkt worden.

Mate van belang voor een langdurige relatie

Wanneer je de inbreng van een partner voor een lange periode wilt zeker stellen, is een samenwerkingsvorm gebaseerd op kracht een goede overweging. Bij complexe producten of diensten die door beperkte partijen in de markt worden aangeboden wil je een langdurige relatie opbouwen. Samenwerken is daarvoor een vereiste. Dit argument an sich zal in de praktijk niet voldoende reden zijn om op basis van kracht het samenwerkingsverband in te steken. In combinatie met een of enkele andere factoren kan dit wel het geval zijn.

Wij dagen u uit om de samenwerkingverbanden waar u mee te maken heeft nader te bekijken en te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om van macht naar kracht te gaan. Is de samenwerkingsvorm die u heeft gekozen de juiste om de doelstelling van beide partijen te verwezenlijken? Of houdt u zich wellicht ten onrechte vast aan een traditionele inkooprelatie?

Bron artikel: [http://www.it-executive.nl/blogs/blog/niet kopen maar samenwerken deel 3/](http://www.it-executive.nl/blogs/blog/niet_kopen_maar_samenwerken_deel_3/)

Over de auteurs

Stefan Schaap is betrokken bij meerdere samenwerkingsverbanden en is binnen Kirkman Company verantwoordelijk voor de Practice Allianties. Nina Mahfud is vanuit het traineeship YSE betrokken bij meerdere klantopdrachten van Kirkman Company op het gebied van IT.

Literatuur:

IT doesn't matter (Carr, 2003). Harvard Business Review, mei 2003.

Hebben IT-innovaties nog wel zin?, Prof. drs. J. Arno Oosterhaven, Tijdschrift voor Informatie en Management (TIEM), nr. 1, maart/april 2004.

Uitbesteden? Samenwerken!, artikel in 'Innovaties in outsourcing' (K. Burgers & M. van der Kamp). TIEM uitgeverij.

Rethinking Kraljic, Towards a Purchasing Portfolio Model, Based on Mutual Buyer-Supplier Dependence (C.J. Gelderman, 2000).