

Bouwen aan vertrouwen: 5 basisvoorwaarden voor een succesvolle strategische samenwerking

KLM gaat voor strategische partnerships

KLM wil niet langer tenderen, maar langdurige samenwerkingen aangaan met zijn strategische ontwikkelen, kosten te verlagen, innovatie te bevorderen en duurzaamheid te verankeren in onze strategie”, vertelt Michel Hilgersom, directeur inkoop van inflight services bij KLM tijdens een interview aan de journalist van het Inkoperscafe. De inkoopfilosofie van KLM was voorheen: tenderen en kosten drukken. “Dit heeft steeds minder effect, doordat de inflatie de prijs vervolgens weer omhoogstuwt. We verdienen elk jaar minder aan onze passagiers en daarom zullen ook onze leveranciers elk jaar hun kosten voor KLM moeten verlagen. Zij zullen ervoor moeten zorgen dat hun processen efficiënter worden. We zullen elkaar hierbij moeten helpen. We willen dit plan aantrekkelijk maken door strategische partnerships aan te gaan met enkele geselecteerde partijen, die we meer opdrachten gunnen.

Dit voorbeeld van een groeiende noodzaak tot strategische samenwerking tussen de leverancier en diens klant wordt steeds meer gemeengoed. Zoals de woordvoerder van KLM al aangeeft is de rek er voor veel partijen uit. Om structureel doelstellingen als bijv. kostenverlaging te halen is strategische samenwerking in de keten steeds meer noodzaak. Dit kan natuurlijk niet met om het even wie. Samenwerken betekent immers ook elkaar begrijpen en vertrouwen. In feite de essentie van “samen”. Een nieuwe, uitdagende wereld voor veel in- en verkopers. Zo heb je het gevoel dat je tegenover elkaar staat in de arena, zo zit je naast elkaar aan tafel. Het vertrouwen tussen beiden moet groeien.

In dit artikel worden 5 basisvoorwaarden genoemd om de strategische samenwerking, vooral op de lange termijn, te doen slagen en worden er tips gegeven die hulp bieden tijdens de eerste stappen van het proces om succesvol samen te werken.

Basisvoorwaarde 1: Kies de juiste partner

Altijd een prima advies natuurlijk. Kies de juiste partner en er blijft je veel ellende bespaart hoor ik sommigen al zeggen die in deze privé de juiste of een minder gelukkige keuze hebben gemaakt. Een waarheid als een koe dus. Jouw huidige leverancier of klant hoeft helemaal niet de meest geschikte partner voor een strategische samenwerking te zijn ook al doen jullie al jarenlang zaken. Er is namelijk een groot verschil tussen de rol van leverancier, preferred supplier en partner. Tussen elkaar kennen, begrijpen of doorgronden. Een strategisch partner wil immers meer dan alleen producten of diensten leveren. Hij is oprecht geïnteresseerd in jouw organisatie en heeft er geloof en vertrouwen in dat je samen meer bereikt dan alleen. Het is niet vanzelfsprekend dat de huidige leverancier deze rol kan vervullen.

In een eerder verschenen artikel op Managementsite [“B2B; Hoe de relatie met de klant te versterken”](#) wordt aan de hand van een praktisch model uitgelegd hoe je kunt nagaan of partijen een strategische samenwerking succesvol kunnen aangaan, waar ze elkaar kunnen vinden. Belangrijk hierbij is dat de beoogde samenwerkingspartners ieder een duidelijk voordeel onderkennen in de samenwerking dat verder gaat dan enkel financieel gewin. En kennis en kunde willen investeren in elkaar.

Een voorwaarde die KLM stelt aan haar toekomstige partners is om met concrete ideeën te komen om de producten en/of processen te verbeteren. Innovatie dus als speerpunt in de samenwerking. Belangrijk bij de zoektocht naar samenwerkingspartners voor KLM maar ook voor de leveranciers zelf. Zij moeten bereid zijn om aan deze vraag te voldoen en daar eventueel in te investeren. Maar het moet vooral ook in de haarvaten van deze organisaties zitten. Innovatie is immers geen kunstje maar

een manier van leven. Voor KLM een belangrijk criterium dus bij de selectie van mogelijke partners. Voor de partners biedt het de mogelijkheid om door een samen met KLM ontwikkelde innovatie concurrentievoordeel te behalen voor projecten bij andere klanten.

Basisvoorwaarde 2: Voel jezelf gelijk aan elkaar

Het traditionele kat en muis spel tussen de kopende en verkopende partij met als doelstelling voor iedere partij om een voordeel te behalen verandert totaal als de intentie is uitgesproken om een strategische samenwerking aan te gaan. Doelstellingen worden gemeenschappelijk, de voordelen voor ieder transparant. Ondanks een mogelijk verschil in grootte van de participerende organisaties zijn we gelijk in denken en doen. We spreken hier immers niet over een fusie of overname waar de gezagsverhoudingen anders kunnen en meestal zullen liggen. De autonomie van de betrokken organisaties blijft overeind bij een strategische samenwerking en dit vraagt om een andere, meer respectvolle benadering gebaseerd op gelijkwaardigheid en met oog voor ieders belangen.

KLM is in veel van de partnerships de grootste partij. Toch beseft men dat dit overwicht niet moet worden uitgespeeld. Om daadwerkelijk tot innovatie te komen zal ook vertrouwen moeten worden gegeven aan de partner. Vertrouwen groeit het snelst als partijen zich gelijkwaardig voelen aan elkaar. Ook hier is de vergelijking met het huwelijk snel gemaakt. Als blijk van goede wil levert KLM kennis en kunde om het presteren van sommige buitenlandse partners naar een hoger niveau te tillen. Investeren in je partner dus om de gelijkwaardigheid te stimuleren door vertrouwen te geven.

Om die gelijkwaardigheid te bevorderen is het aan te bevelen om, voordat er een definitieve koers bepaald wordt, in een of meerdere gemeenschappelijke sessies uitgangspunten voor de samenwerking te benoemen. Thema's die hierbij aan bod kunnen komen zijn transparantie en het delen van informatie, gebruik van overlegvormen en –methodieken, het uitspreken van de doelstellingen van elk van de deelnemers en de mate van onafhankelijkheid in de samenwerking. Tijdens zo'n sessie raken belanghebbenden van de partners met elkaar in gesprek waardoor er meer begrip voor elkaars situatie ontstaat. Er komt openheid, defensieve stellingen worden afgebouwd, kwetsbaarheid verschijnt aan de oppervlakte. In- en verkopers kunnen proeven aan hun nieuwe rol. Kernspelers in het traject leren elkaars organisatie en de bijbehorende cultuur intenser kennen en begrijpen. Met name het begrip voor elkaars cultuur kan veel narigheid in de toekomst voorkomen. Iedere verstandige ondernemer die naar België of Duitsland, laat staan Azië, wil gaan exporteren verdiept zich allereerst in de manier van doen in deze landen. Voor een strategische samenwerking geldt hetzelfde. Neem gezamenlijk het initiatief om elkaar beter te leren kennen. Besef bovendien dat vertrouwen moet groeien op dezelfde plaats waar argwaan heeft gewoekerd.

Basisvoorwaarde 3: Bepaal een gemeenschappelijke visie en lange termijn doelstellingen

Als we voor elkaar hebben gekozen en zijn gestart werken aan onderling begrip en een veranderende verstandhouding, wordt het zaak te gaan verwoorden wat we gemeenschappelijk hebben. Vastleggen waarom het gaat in deze samenwerking. Wat maakt ons "samen". Het grotere doel in kaart brengen, verwachtingen expliciet maken en de bijbehorende doelstellingen kwantificeren. Het moment dat directies elkaar ontmoeten en toetsen of de gewenste synergie inderdaad aanwezig is. Een belangrijke mijlpaal omdat hier de intentie om voor een langere termijn met elkaar intensief op te trekken bezegeld wordt. Tevens geeft het richting en houvast en is dus voor alle betrokkenen een belangrijke basis voor de operationele invulling.

Sustainability is in de visie van KLM belangrijk. Bij de inkoop van voedingsartikelen wordt kritisch gekeken of de productie op een ethisch verantwoorde manier plaatsvindt. Als uitgangspunt wordt

hierbij het UN Mandate gebruikt. Samen met de leverancier wordt gesproken over het thema duurzaamheid wat moet leiden tot een gemeenschappelijk standpunt. Bovendien wordt bepaald op welke transparante wijze kan worden vastgesteld of de leverancier zich aan de afspraken houdt.

Een goede voorbereiding is van wezenlijk belang. Meermaals is in de praktijk gebleken dat het bottom up starten met deze voorbereiding zijn vruchten afwerpt. Laat de accountmanager en inkoper meedenken over de gemeenschappelijke visie en lange termijn doelstellingen zodat ze kunnen wennen aan hun nieuwe rol en de doelstellingen beter doorgronden. Het management krijgt zo een completer beeld van de succeskans en benodigde ondersteuning bij de strategische samenwerking.

Om de gemeenschappelijke visie te bekrachtigen is het verstandig om een sessie met beide directies te beleggen. Zorg er natuurlijk vooraf voor dat alles helder is doorgesproken en de directie akkoord is met de voorstellen. Tijdens de gezamenlijke bijeenkomst is het voornaamste punt op de agenda dan niet wat we zullen gaan doen maar hoe we met elkaar willen omgaan. Een volgende stap in het bouwen aan vertrouwen.

Basisvoorwaarde 4: Leg zaken eenduidig en transparant vast (en doe dat op het juiste moment)

“KLM wil niet langer tenderen, maar langdurige samenwerkingen aangaan met zijn strategische leveranciers.” Dit is de eerste zin uit dit artikel. Waarom is tenderen niet de meest geschikte manier om met een strategisch partnerschap te starten? Omdat met name basisvoorwaarden 2: “Voel je gelijkwaardig aan elkaar” meteen geweld wordt aangedaan. Bekend is het voorbeeld van een overheidsorganisatie die een strategisch partnerschap wil aangaan met meerdere partijen in het maatschappelijke veld. Als eerste stap wordt een tender uitgeschreven waarin een aantal drempelcriteria duidelijk benoemd worden. Alleen al door het benoemen van en vasthouden aan de criteria wordt de vertrouwensbasis erg smal. We gaan strategisch samenwerken maar dan wel op mijn manier. Wil je volgen?

Afspraken duidelijk vastleggen is essentieel. Je spreekt immers voor een langere periode commitment naar elkaar uit en dan moeten de spelregels ook helder zijn. Doe dit echter wel op het juiste moment. Je gaat ook niet eerst naar het stadhuis om te trouwen om je daarna aan elkaar voor te stellen. Als er in een te vroeg stadium door zowel aanbieder als klant wordt gesproken over contracten en voorwaarden kan dit verlamdend werken. In een contract wordt vastgelegd wat je gezamenlijk hebt afgesproken, niet wat elke afzonderlijke partij op voorhand wil afspreken. Het is daarom ook aan te raden om in een zo vroeg mogelijk stadium een jurist bij de plannen te betrekken zodat hij of zij begrijpt hoe de afspraken tot stand zijn gekomen en wat de achterliggende gedachte is.

Basisvoorwaarde 5: Begin klein en denk groot

Om energie te krijgen en te behouden dient al in een vroeg stadium de meerwaarde van de samenwerking te blijken. Samenwerkingsverbanden die starten met meerjarige automatiseringstrajecten halen zelden succesvol de eindstreep. Ga daarom op zoek naar zaken die je vandaag nog kunt implementeren. Als er al een bestaande relatie is, zijn er meestal genoeg operationele zaken voorhanden die meteen extra aandacht kunnen gebruiken. Als de relatie start met het strategisch partnerschap verdient het aanbeveling om op korte termijn bij elkaar in de keuken te gaan kijken op zoek naar quick wins. Los de problemen van vandaag dus op maar denk samen ook na over de mogelijkheden die de volgende dag biedt. Houdt dus focus op de eerste kleine stapjes die je samen kunt zetten maar verlies ook het grotere doel niet uit het oog. Werk aan beiden

gelijktijdig. Nu geen KLM-voorbeeld maar een beroep op uw eigen fantasie om voor een voor u belangrijke partner een korte termijn verbetering te bedenken.

Volg deze 5 basisvoorwaarden op en de kans op een succesvol strategisch partnerschap wordt aanzienlijk vergroot. Blijf bouwen aan vertrouwen.

Reacties of vragen zijn van harte welkom. En als u zich nog aan het oriënteren bent kunt u [hier](#) het gratis mini e-book “Van leverancier naar partner” downloaden. Het kan u helpen met uw zoektocht. Ik wens u veel succes bij het aangaan van een strategisch partnerschap.

Jan Verdonk

Eigenaar Het Klantperspectief, partner ZorgopKoers