

# Een kwestie van vertrouwen

Voor het slagen van samenwerkingverbanden in inkoop speelt wederzijds vertrouwen tussen de verschillende partijen een belangrijke rol. Er is nu een instrument dat inzichtelijk maakt hoe het met dat vertrouwen is gesteld: de Trustometer.

**A**ls gevolg van onder andere fusies en overnames worden steeds meer inkoopafdelingen geconfronteerd met de noodzaak om samen in te kopen met collega's van andere bedrijven en bedrijfsonderdelen. Ook werken sommige organisaties op vrijwillige basis samen op het gebied van inkoop, om krachten te bundelen.

Uit onderzoek blijkt dat drie factoren doorslaggevend zijn voor het wel of niet slagen van inkoop samenwerking. Misschien wel de belangrijkste factor betreft een hoge noodzaak tot samenwerking die de partijen moeten voelen. Daarnaast is de aanwezigheid van voldoende vertrouwen tussen de partijen van groot belang. Ten slotte moet er voldoende mate van commitment zijn, oftewel verbondenheid: de wil om de samenwerking tot een succes te maken. Procedures, afspraken en instrumenten kunnen nog zo goed ontwikkeld zijn, het zijn slechts middelen om het proces van een succesvolle samenwerking te vergemakkelijken (zie piramide).

## Barometer

Er is veel geschreven over het belang van vertrouwen in de onderlinge samenwerking, maar er was slechts zeer beperkt onderzoek



Piramide van succesvolle (inkoop)samenwerking.

naar gedaan. Mogelijk omdat het een terrein is waar ook sociaal-psychologische aspecten een rol spelen en het onderzoek dus een wat softere kant krijgt. Intermenselijke aspecten die van invloed zijn op relatievorming in business-to-businessmarkten zijn echter doorslaggevend, en daarom is het belangrijk dat ook daar onderzoek naar wordt gedaan. Door de toenemende concurrentie waarmee bedrijven te maken hebben en thema's als ketenconcurrentie en leveranciersnetwerken die hoog op de agenda staan, is relatievorming en dus vertrouwen een voorwaarde voor succes. Tot voor kort ontbrak het aan een manier

om vertrouwen daadwerkelijk meetbaar te maken. Daardoor was het slechts beperkt mogelijk inzicht te krijgen in welke factoren een rol spelen bij het ontstaan en behoud van vertrouwen tussen samenwerkende partijen. De Trustometer is ontwikkeld om inzichtelijk te maken hoe het is gesteld met dit vertrouwen en fungeert in feite als een soort barometer. Niet alleen verschaft het instrument inzage in het algehele niveau van het vertrouwen (indicatorfunctie), het is tevens een analysehulp voor de sterke en zwakke punten met betrekking tot de mate van vertrouwen. Bovendien is het een leidraad voor mogelijke verbeteracties.

## Vertrekpunt

Het instrument werkt als volgt: de samenwerkende partijen vullen een vragenlijst in over twaalf onderwerpen die bepalend zijn voor het ontwikkelen van wederzijds zakelijk vertrouwen tussen partners (zie onderwerpen Trustometer). Deze onderwerpen zijn op basis van literatuur- en veldonderzoek tot stand gekomen. Met behulp van de ingevulde vragenlijsten kan een totaalscore berekend worden voor het vertrouwen binnen de samenwerking. Daarnaast geven de antwoorden aan op welke onderdelen verbetering plaats zou moeten vinden om de factor vertrouwen als geheel te verhogen. Ook wordt duidelijk of er op onderdelen echte verschillen zijn tussen de partijen én de vragenlijst biedt concrete aanknopingspunten om een gesprek te voeren over vertrouwen binnen de samenwerking. In de praktijk kan het inge-

'Door toenemende concurrentie en thema's als ketenconcurrentie en leveranciersnetwerken is relatievorming en vertrouwen een voorwaarde voor succes'



wikkeld zijn om over een onderwerp als vertrouwen te praten, vooral wanneer het daaraan ontbreekt. Door het onderwerp specifieker en concreet te maken, wordt het gemakkelijker om met elkaar van gedachten te wisselen en een en ander ook daadwerkelijk te verbeteren. Zo zal het gebruik van de Trustometer kunnen bijdragen aan het bereiken van succesvol gezamenlijk inkopen.

Essentieel is dat de vragenlijst eerlijk ingevuld wordt en dat er geen 'gewenste score' uit rolt. Mocht het lastig zijn in een samenwerkingsverband om eerlijk en mogelijk confronterend te zijn, dan zal dat uit de score blijken. Toch is daarmee een vertrekpunt gecreëerd om over de onderlinge verstandhouding te kunnen praten en te werken aan een verbetering van het vertrouwen. De ervaring leert dat als na verloop van tijd – wanneer de relatie wat meer vertrouwd is geworden – de exercitie wordt herhaald, de scores ook duidelijker (lees: eerlijker) worden.

Soms is de tijd nog niet echt rijp om over het onderlinge vertrouwen te praten, maar moeten de partijen eerst investeren in de relatie. Blijft het toch lastig om de resultaten van de Trustometer onderling te bespreken, dan kan desnoods een externe partij worden ingeschakeld om als moderator op te treden.

### Weegfactor

De Trustometer is zo ontworpen, dat deze direct kan worden gebruikt, of naar behoefte eerst kan worden toegespitst op een specifiek samenwerkingsverband. Zo hebben alle onderdelen van de vragenlijst een weegfactor die gewijzigd kan worden (in een internationale samenwerking speelt bijvoorbeeld cultuur wellicht een grotere rol) en kunnen er onderdelen worden weggelaten of zelfs toegevoegd (bij een vrijwillige samenwerking speelt job security in het geheel niet). Op die manier is het instrument eenvoudig en individueel aan iedere situatie aan te passen.

Uit praktijkervaringen met de Trustometer blijkt dat een aantal onderdelen vrijwel altijd van groot belang is. Het gaat dan onder andere om de mate van uitwisseling van informatie tussen de partijen, de mate waarin de organisatieculturen overeenkomen, het gevoel van controle en plezier in

**De Trustometer heeft eind 2006 de NEVI Inkoopcompetitie gewonnen.  
Vlnr: Marco van der Heijden, Wim van Es, Floris Bax en Suzanne de Jong.**



'In de praktijk kan het ingewikkeld zijn om over een onderwerp als vertrouwen te praten, vooral wanneer het daaraan ontbreekt'

de samenwerking en de onderlinge persoonlijke relaties. Wanneer op deze vijf onderdelen hoog wordt gescoord, is de kans groot dat de totaalscore ook hoog is en dat het derhalve wel goed zit met het vertrouwen.

### Gelijkwaardigheid

De Trustometer is ontwikkeld voor gebruik binnen een inkoop samenwerking, maar kan ook worden toegepast binnen andere samenwerkingsverbanden, mits er sprake is van een

bepaalde mate van gelijkwaardigheid van de deelnemende partijen. Hoewel de Trustometer niet direct bedoeld is voor gebruik in samenwerkingsverbanden met leveranciers, kan deze in partnerships wel degelijk van waarde zijn. Ook hier geldt dat een zuivere partnership een bepaalde mate van gelijkwaardigheid van de partners vraagt. Toekomstig onderzoek en ervaringen uit de praktijk zullen echter moeten uitwijzen in hoeverre de Trustometer ook daarvoor geschikt is. ●

Bij onder andere Achmea, Ballast Nedam, Corus, Friesland Foods, ICR, KLM-Air France, KPN, PartsPlan, PPG, Recron en SCA is de Trustometer in de praktijk getest. Een aantal van deze organisaties werkt op dit moment al met het instrument. Iedereen die geïnteresseerd is, kan de Trustometer gratis downloaden op [www.trustometer.com](http://www.trustometer.com).

Dit artikel is geschreven door Floris Bax (KPN), Wim van Es (PPG), Marco van der Heijden (Rexam Airspray), Michel Hilgersom (KLM) en Suzanne de Jong (Yarden). Zij ontwikkelden de Trustometer in 2006 en wonnen in november van dat jaar de hoofdprijs in de landelijke NEVI Inkoopcompetitie.