

Trefwoorden

Planning & control

Strategie

Inkoop

**Marco van der Heijden,
Wim van Es,
Floris Bax,
Suzanne de Jong en
Michel Hilgersom**



Floris Bax is senior Consultant bij Emeritor Consulting Services bv. Wim van Es is manager Purchasing bij PPG Industries Fiberglass bv. Marco van der Heijden is manager Purchasing & Logistics bij Rexam Airspray. Michel Hilgersom (niet op de foto) is director Procurement Commercial bij KLM. Suzanne de Jong is manager Facilities & Procurement bij Yarden. Samen hebben zij de Trustometer© ontwikkeld en wonnen in november 2006 de hoofdprijs in de landelijke NEVI Inkoopcompetitie voor het meest innovatieve inkoopidee.

E-MAIL: bax@emeritor.com

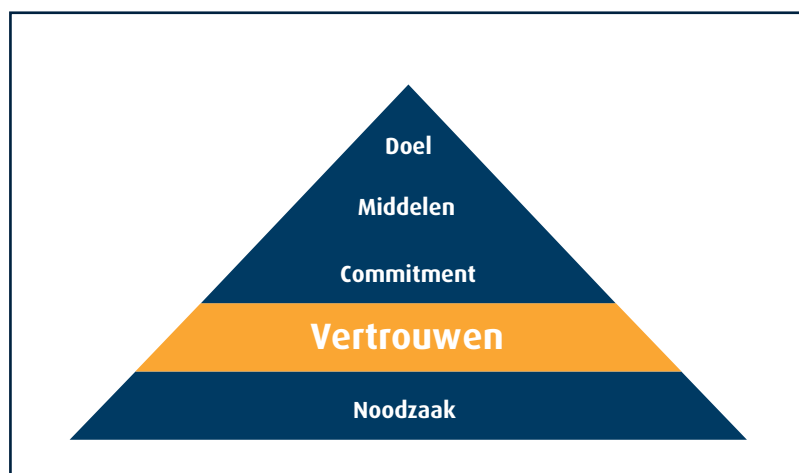
DE TRUSTOMETER[©]: INZICHT IN VERTROUWEN

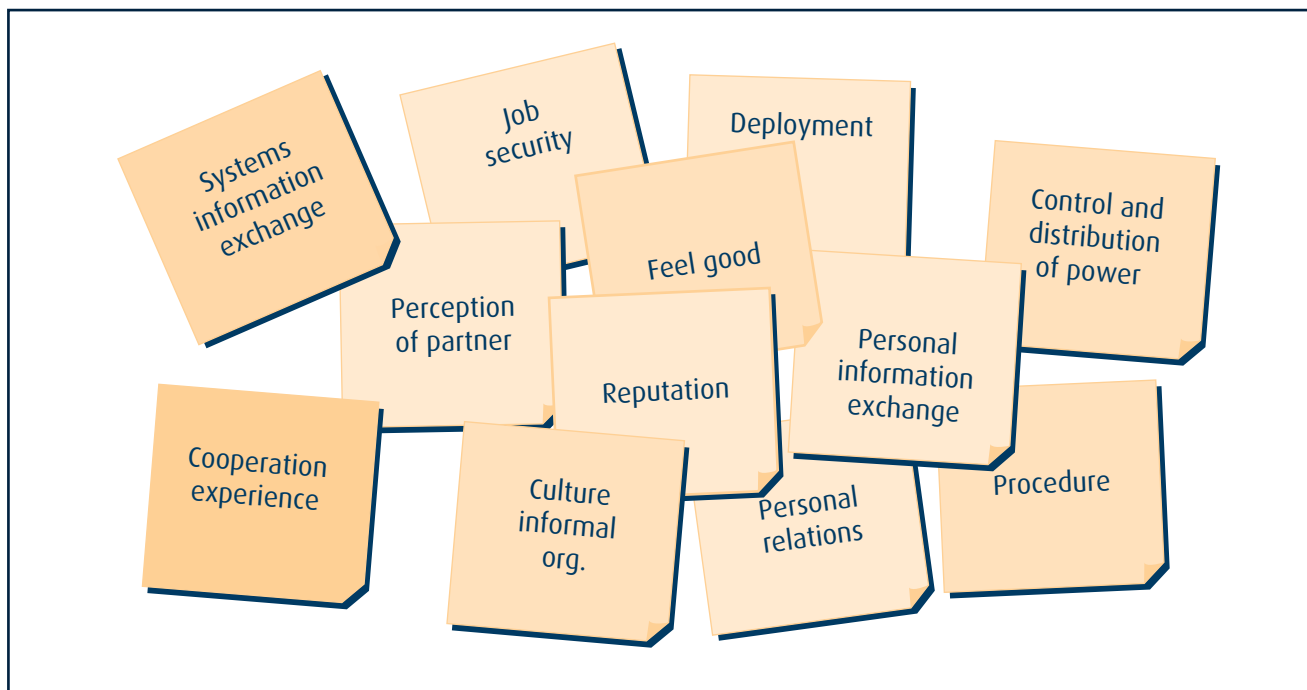
Inkoopsamenwerking is als gevolg van fusies en bedrijfsconcentraties een steeds actueler onderwerp. Het komt ook steeds vaker voor in de praktijk. Inkoopafdelingen worden geconfronteerd met de noodzaak om samen in te kopen met collega's van andere bedrijven en bedrijfsonderdelen. De verwachtingen van deze samenwerking zijn vaak hooggespannen. In de praktijk blijken de initiatieven niet altijd even succesvol.

Uit onderzoek blijkt dat drie belangrijke factoren doorslaggevend zijn bij het wel of niet slagen van inkoopsamenwerking (zie *figuur 1*). Misschien wel de belangrijkste factor betreft een hoge noodzaak tot samenwerking die de partijen voelen. Daarnaast is de aanwezigheid van voldoende vertrouwen tussen beide partijen een zeer

belangrijke factor. Zonder voldoende vertrouwen tussen de samenwerkende partijen zullen initiatieven niet tot het gewenste succes leiden. Ten slotte moet er voldoende mate van commitment zijn, wat zich in het Nederlands het makkelijkst laat vertalen naar verbondenheid: de wil om de samenwerking tot een succes te

Figuur 1. Piramide van succesvolle (inkoop)samenwerking





Figuur 2. De twaalf onderwerpen van de Trustometer®

maken. Procedures, afspraken en tools kunnen nog zo goed ontwikkeld zijn, dit zijn slechts middelen om het proces tot een succesvolle inkoop samenwerking te vergemakkelijken.

Zoektocht naar vertrouwen

Er is veel geschreven over het cruciale belang van vertrouwen in de onderlinge samenwerking, maar er was nog maar zeer beperkt verder onderzoek 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 b-to-b markten zijn echter cruciaal en daarom is het van belang dat ook daar onderzoek naar wordt gedaan. Door de steeds toenemende concurrentie waar bedrijven mee te maken hebben en waar thema's als ketenconcurrentie en leveranciersnetwerken 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 uiteindelijk ontwikkeld om inzichtelijk te maken hoe het is gesteld met dit vertrouwen en fungeert in feite als een soort barometer. Opgemerkt dient te worden dat het gaat om samenwerking tussen inkopende organisaties waarbij in zekere mate sprake is van gelijkwaardigheid. Er mag dus geen scheve verhouding van afhankelijkheid zijn tussen de onderdelen. Dit is tevens de reden waarom het instrument niet direct gebruikt kan worden in klant-leverancierrelaties.

Het instrument verschaft niet alleen 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 en ten slotte ook een leidraad voor mogelijke verbeteracties die bijdragen aan een verhoging van het onderlinge vertrouwen.

Essentie van de Trustometer®

Het instrument werkt als volgt: de samenwerkende partijen vullen een vragenlijst in over twaalf onderwerpen die onderdeel zijn van het begrip vertrouwen (zie *figuur 2*). Deze onderwerpen zijn op basis van

literatuur- en veldonderzoek tot stand gekomen. Met behulp van de ingevulde vragenlijst kan een totaalscore worden berekend voor het vertrouwen binnen de samenwerking. Daarnaast is te zien op welke onderdelen verbetering plaats zou moeten vinden om de factor vertrouwen als geheel te verhogen. Ook wordt duidelijk of er op onderdelen duidelijke verschillen zijn tussen beide partijen én biedt de vragenlijst concrete aanknopingspunten om een gesprek te voeren over vertrouwen binnen de samenwerking. In de praktijk kan het ingewikkeld zijn om over een onderwerp als vertrouwen te praten, vooral wanneer het daaraan ontbreekt.

Door het onderwerp specifiek 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® belangrijk kunnen bijdragen aan het bereiken van succesvol gezamenlijk inkopen. Essentieel is dat de vragenlijst eerlijk wordt ingevuld en er geen 'gewenste score' uitrolt. Mocht het lastig zijn in een inkoop samenwerking om eerlijk en mogelijk confronterend te zijn, dan blijkt dat uit

Samenvatting

Waarom worden de beloofde inkoop-synergie-effecten bij fusies niet bereikt? Inkoop samenwerking tussen divisies en bij fusies vereist een aantal cruciale factoren, namelijk: noodzaak, commitment en vertrouwen. De Trustometer® geeft een analysemethode van de factor vertrouwen bij inkoop samenwerking.

De Trustometer® is te downloaden op www.trustometer.com

The Trustometer® is intellectual property of Floris Bax, Wim van Es, Marco van der Heijden, Michel Hilgersom, Suzanne de Jong, not for commercial use without authorization by the authors."

de score. Daarmee is een vertrekpunt gecreëerd om over de onderlinge verstandhouding te kunnen praten en te werken aan een verbetering van het vertrouwen. De ervaring leert dat na verloop van tijd, als de relatie wat vertrouwd is geworden en de exercitie wordt herhaald, de scores ook duidelijker (lees: eerlijker) worden. Soms is de tijd nog niet geheel rijp om over het onderlinge vertrouwen te praten maar moet er eerst worden geïnvesteerd 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.

Wat is de waarde?

De Trustometer® is zo ontworpen dat deze direct gebruikt kan worden, of naar behoefte eerst kan worden toegespitst op een specifiek samenwerkingsverband. Zo hebben alle twaalf onderdelen van de vragenlijst een weegfactor die gewijzigd kan worden (in een internationale samenwerking speelt cultuur wellicht een grotere rol) en kunnen er onderdelen weggelaten of zelfs toegevoegd worden (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 en dus toepasbaar in vrijwel iedere (inkoop)samenwerking.

Uit praktijkervaring 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 beide partijen, de mate waarin de organisatieculturen overeenkomen, het gevoel van controle en plezier in de samenwerking en de onderlinge persoonlijke relaties. Wanneer er op deze vijf onderdelen hoog wordt gescoord, is de kans groot dat de totaalscore ook hoog is en dat het derhalve goed zit met het vertrouwen.

Wanneer gebruiken

De Trustometer® is ontwikkeld voor

gebruik binnen een inkoop samenwerking, maar kan ook gebruikt worden binnen andere samenwerkingsverbanden, mits er sprake is van een bepaalde mate van gelijkwaardigheid van de deelnemende partijen. Al is de Trustometer® dus bijvoorbeeld niet direct bedoeld voor gebruik in samenwerkingsverbanden met leveranciers, toch kan het in partnerships wel degelijk van waarde zijn. Ook hier geldt tenslotte dat een zuiver partnership een bepaalde mate van gelijkwaardigheid van de partners vraagt. Inmiddels is bij een aantal bedrijven, waaronder Achmea, Corus, Philips, KLM Air France en KPN, de Trustometer® in de praktijk getest en werkt een aantal van deze organisaties met dit instrument. Als u geïnteresseerd bent, kunt u de Trustometer® gratis downloaden op www.trustometer.com.