

6 Control

Wat voor topsport geldt, geldt ook voor het besturen van sourcingsrelaties: aan de top komen is knap, daar blijven is een kunst. Vaak wordt het inregelen van een sourcingsrelatie projectmatig aangepakt en ontbreekt het aan Control-mechanismen om er vervolgens in operatie voldoende sturing op te houden. Ook komt het voor dat de aandacht van topmanagement verslapt, het de organisatie aan kennis en competenties ontbreekt en dat omstandigheden wijzigen, waardoor de initiële businesscase wordt ondergraven. Allemaal factoren die het beoogde succes van een sourcingsoptie ondermijnen. Iedere organisatie heeft – afhankelijk van de aanwezige en toekomstige sourcingsopties – behoefte aan goede Control.

Het doel van dit hoofdstuk is om handvatten te bieden om grip te kunnen krijgen én te houden op samenwerkingsverbanden. Ten eerste bieden we je een algemeen geldend raamwerk – een praktijkgericht keuzemodel – voor het besturen van samenwerkingsverbanden. Daarna geven we je inzicht in de dagelijkse praktijk van toponderneemers en topbestuurders en bieden we concrete handvatten aan voor jouw eigen praktijk.

In dit hoofdstuk komt tevens aan de orde hoe je professioneel regie voert over de diverse samenwerkingsrelaties. Eerst aan de hand van een onderbouwing en vervolgens gelardeerd met praktijkvoorbeelden.

6.1 De Control-fase: een praktijkgericht besturingsmodel

Het gaat om het besef dat de ultieme winst (in allerlei vormen, niet alleen financieel) groter wordt wanneer je adaptief blijft. Wat doorslaggevend blijkt te zijn is de continuïteit van aandacht van topmanagement, direct persoonlijk contact en blijvende focus op de doelen en beweegredenen van alle betrokkenen en een proactieve aanpassing van afspraken en condities aan marktontwikkelingen.

6.1.1 Meer dan een dashboard

Je zult heel bewust je Control rond samenwerkingsverbanden moeten inregelen. Je zult daarbij altijd zaken in formele zin moeten vaststellen, structuren, inregelen en besturen. Denk daarbij aan prestatie-indicatoren, rapportages en evaluaties. Dit blijken echter steeds weer randvoorwaardelijke zaken te zijn, die Control mogelijk maken. Het besturen van samenwerkingsverbanden is een continu proces. Steeds weer blijkt niet zozeer het handhaven van afspraken en meten van

prestaties daarop van belang, dat is enkel een hygiënefactor. De werkelijke uitdaging is gelegen in de kunst van het adaptief blijven voor ontwikkelingen in het samenwerkingsverband en de omgeving. Om adaptief te blijven zul je moeten investeren in het continu onderzoeken van de markt, onder meer naar klantbehoeften, kansen voor je product of dienst, ontwikkelingen bij concurrenten. Dit verschilt overigens per sourcingsoptie. Bedenk dat een overeenkomst voor een standaardproduct met een toeleverancier die is geselecteerd op prijs en waar tien anderen staan te trappelen om zijn plaats in te nemen, directief op harde prestaties en prijsontwikkeling wordt gestuurd. In de samenwerking met een gelijkwaardige partner – waarmee je investeert in innovatie en waarbij je elkaar hard nodig hebt – zijn de aandacht voor de relatie, onderling vertrouwen en de omstandigheden waarin eenieder tot het beste resultaat kan komen, het allerbelangrijkste. Control kent dan ook verschillende gedaanten: van een expert die aan de hand van een dashboard de prestaties meet, terugkoppelt en corrigeert, tot aan een (aan de raad van bestuur verbonden) persoon die stuurt op wederzijds begrip en aandacht voor de lange termijn.

6.1.2 Regie op sourcing

Naarmate sourcing in een organisatie een bekender thema en een manier van leven wordt, wordt het tegelijkertijd complexer om er goed sturing aan te geven. Immers, de kans is groot dat het aantal samenwerkingsverbanden zal toenemen en de diversiteit zal groeien. Sourcing vindt plaats in meerdere bedrijfsdomeinen en er kan worden gekozen uit meerdere sourcingsopties. Het belang van samenwerkingsverbanden voor de bedrijfsvoering zal toenemen. Dit zal de slagvaardigheid van de onderneming meer en meer beïnvloeden en worden gezien als een competentie waar de organisatie in toenemende mate afhankelijk van zal worden. Er ontstaat behoefte aan, binnen de gestelde strategische kaders, afstemming over de domeinen heen. Organisatorische verankering en ontwikkeling van deze competentie in de organisatie is daarom gewenst. Regie op sourcing moet ervoor zorgen dat de organisatie in de toekomst haar bestaansrecht maximaliseert door het slim sourcen van haar activiteiten. Om dit in de organisatie goed in te bedden is het raadzaam onderscheid te maken naar drie invalshoeken:

I BESTUREN VAN VERSCHILLENDE SOURCINGSOPTIES

Aan de ene kant het besturen van traditionele klant-leverancierrelaties voor bedrijfsactiviteiten die veelal een ondersteunend en repeterend karakter hebben en beperkt van invloed zijn op de ambities en koers van de organisatie. Aan het andere uiterste het herkennen en

inzetten van innovatieve sourcingsopties die zich incidenteel en projectmatig voordoen en veelal raken aan strategische keuzes van de organisatie.

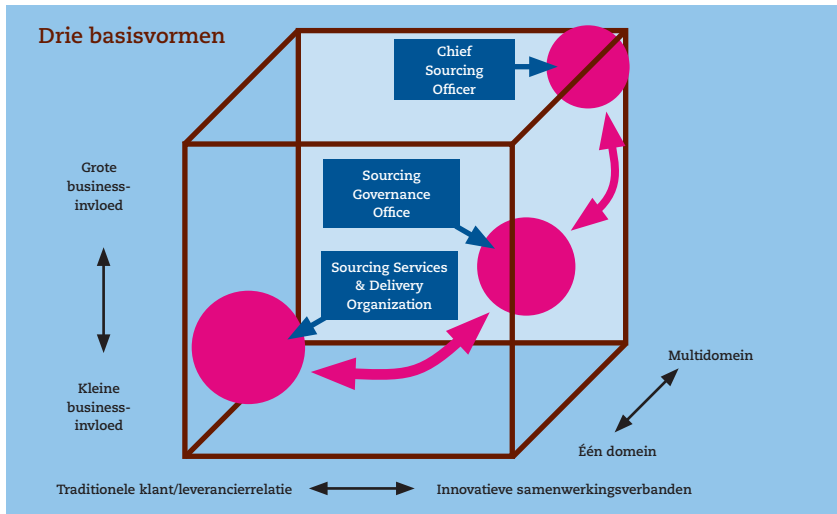
2 BESTUREN OVER VERSCHILLENDE ORGANISATIEDOMEINEN HEEN

Aan de ene kant het besturen van de sourcingsopties binnen elk van de afzonderlijke organisatiedomeinen, gericht op de performance van specifieke bedrijfsactiviteiten en de optimale inzet van mensen en middelen. Aan het andere uiterste de domeinoverstijgende coördinatie van keuzes in wat en hoe er wordt gesourced, zodat rekening wordt gehouden met de samenhang tussen verschillende bedrijfsactiviteiten en met domeinoverstijgende belangen.

3 BESTUREN VAN DIVERSE SUCCESFACTOREN

Aan de ene kant het besturen en beheersen van de operationele bedrijfsvoering, zowel voor primaire als secundaire bedrijfsprocessen, zodat sourcing is gericht op de optimalisatie van (de uitvoering van) bedrijfsactiviteiten met een kleine businessinvloed. Aan het andere uiterste de strategische borging op het niveau van de raad van bestuur, zodat sourcing voortdurend bijdraagt aan de strategische keuzes die zijn gemaakt in de positionering en richting van de organisatie met een grote businessinvloed.

Hoewel talloze combinaties op te maken zijn uit deze drie dimensies, is slechts een beperkt aantal varianten logisch en praktisch toepasbaar. We onderscheiden er drie (zie ook figuur 6.1).



Figuur 6.1 Strategic sourcing governance

© Kirkman Company