

Door Eva Hoffmann en Dik Geelen

Procesbeheersing bederft succes samenwerking met leveranciers

Uit onderzoek blijkt dat structurele procesbeheersing in innovatieprojecten niet aantoonbaar leidt tot een hogere score op relatiekwaliteit en projectsucces.

Ad-hocprocesbeheersing heeft zelfs een negatief effect op relatiekwaliteit met als direct gevolg verminderd projectsucces.

Onder procesbeheersing verstaan wij de activiteiten van een opdrachtgever die bedoeld zijn om de samenwerking met leveranciers te controleren, te beheersen en te verbeteren. Denk aan het vastleggen van prestatie-indicatoren en het meten van de delta tussen de feitelijke prestatie en de norm. Procesbeheersing is het middel om het succes van de leveranciersrelatie te maximaliseren. Ondanks de algemeen heersende opvatting dat door procesbeheersing het succes van een samenwerking met een leverancier zal vergroten, blijkt uit onderzoek bij onder andere Océ, Rabobank en NXP dat dit niet altijd het geval is (Hoffmann, 2007). Sterker nog, deze activiteiten blijken het succes van een samenwerking zelfs te kunnen bederven. De relatiekwaliteit met een leverancier en de waarde van de relatie kunnen onder druk komen te staan door een specifieke vorm van procesbeheersende activiteiten. Hierdoor kan het succes van de samenwerking lager uitvallen dan het geval zou zijn geweest zonder deze procesbeheersing.

Voor het behalen van succes wordt gesteld dat het nodig is doelen te definiëren en door onder andere procesbeheersing deze doelen stap voor stap te realiseren. Wanneer externe partijen nodig zijn voor het realiseren van interne doelstellingen nemen deze activiteiten toe. En wordt op basis van contractuele afspraken geprobeerd externe leveranciers te motiveren mee te werken aan deze doelen. In contracten worden prestatie-indicatoren vastgelegd die zijn afgestemd op de functie die de leverancier moet vervullen binnen een project. Een service level agreement is hiervan een voorbeeld; een beschrijving van de dienstverlening en de serviceniveaus, de prestatiecriteria en de wijze waarop verantwoording aan de opdrachtgever wordt afgelegd over de geleverde prestatie. In een integrale service level agreement voor ICT-dienstverlening zijn soortgelijke bepalingen voor zaken als service level management, beschikbaarheid, continuïteit, probleem- en configuratiebeheer vastgelegd. En alle beheersactiviteiten buiten de SLA, zoals factuurprotocollen, bonus-malusregelingen, beveiliging- en compliancyregels. Maatregelen om de dienstverlening zo goed mogelijk

te beheersen. Of deze procesbeheersing effectief is, is in een vergelijkend onderzoek van meerdere casestudies onderzocht.

Succes

In alle onderzochte projecten werd met leveranciers samengewerkt in innovatieprojecten ten behoeve van productontwikkeling of -modificatie. De inzet van externe leveranciers was nodig vanwege de inbreng van hun specialistische kennis, kunde en ervaring. De opdrachtgevers bewaakten de projectdoelen uitgedrukt in prestatie-indicatoren met betrekking tot ontwikkelingstijd en -kosten, productprijs en kwaliteit. De procesbeheersende activiteiten bestonden uit het meten, beoordelen en zonodig bijsturen op de gerealiseerde prestatie-indicatoren. Het succes van de projecten en daarmee het succes van de leveranciersrelatie is in het onderzoek bepaald door het meten van de mate waarin de door de opdrachtgever gestelde doelen zijn bereikt. Procesbeheersende activiteiten worden door de opdrachtgever uitgevoerd om projecten succesvol te laten zijn. Dit moet resulteren in een beheerst proces en een beheerde leveranciersrelatie.

In het onderzoek zijn twee vormen van procesbeheersing onderscheiden:

- 1) **Structurele procesbeheersing**, bestaande uit:
 - a. het periodiek en volgens een vastgesteld proces controleren en beoordelen van de leveranciersprestatie;
 - b. de mate waarin de opdrachtgever door de leverancier betrokken is bij de besluitvorming over projectgerelateerde zaken, die (in)direct van invloed zijn op de realisatie en het succes van het project.
- 2) **Ad-hocprocesbeheersing**:
 - a. het ongestructureerd controleren van de leverancier en/of
 - b. het afdwingen van veranderingen aan het product of de dienst door de opdrachtgever.

Relatiekwaliteit

In de projecten die deel uitmaakten van het onderzoek hadden alle opdrachtgevers niet eerder samengewerkt met de gecontracteerde leveranciers. Er is dus sprake van een gelijke mate van (on)bekendheid tussen opdrachtgever en leverancier. Dit is belangrijk, omdat in samenwerking met bekende leveranciers de behoefte aan formele controle lager is (Dekker, 2004) en uitkomsten van het onderzoek naar de effecten van procesbeheersing op het succes van de leverancierrelaties daardoor beïnvloed hadden kunnen worden.

De relatiekwaliteit met de leverancier is in het onderzoek daarom alleen gebaseerd op de samenwerking in het onderzochte innovatieproject. Het begrip 'relatiekwaliteit' gaat over:

- betrokkenheid bij besluitvorming;
- wederzijdse aanpassing tussen opdrachtgever en leverancier;
- de sfeer van de samenwerking;
- het ontstaan van wederzijds geaccepteerde werkvormen en gebruiken.

Niet verrassend is dat een goede relatiekwaliteit (de kans op) een succesvol project verhoogt (Hoegl en Wagner, 2005). Een minder voor de hand liggende conclusie uit het onderzoek is dat de structurele procesbeheersing niet aantoonbaar leidt tot een hogere score op de relatiekwaliteit en het succes van het project. De ad-hocprocesbeheersing bleek zelfs een negatief effect op de

relatiekwaliteit te hebben met als gevolg dat het projectsucces ook verminderde.

Hoewel procesbeheersing vaak wordt ingezet om het project succesvol te laten zijn, blijkt dit dus niet altijd te werken. Structurele procesbeheersing mag weliswaar leiden tot een beter controlebaar project, maar dat is nog geen garantie voor succes. Uiteindelijk is het realiseren van de projectdoelstellingen succesbepalend en daarbij is procesbeheersing slechts een middel.

Verklaarbaar

Relatiekwaliteit, zo blijkt uit het onderzoek, is een belangrijke voorspeller van projectsucces en laat zich eerder negatief beïnvloeden door overmatige procesbeheersing. Wanneer de relatiekwaliteit daalt, wordt de kans op succes vervolgens kleiner. Erg onlogisch is dit niet, omdat zaken zoals sfeer en vertrouwen vluchtig en subjectief van aard zijn. Deze mening wordt overigens gedeeld door de organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek.

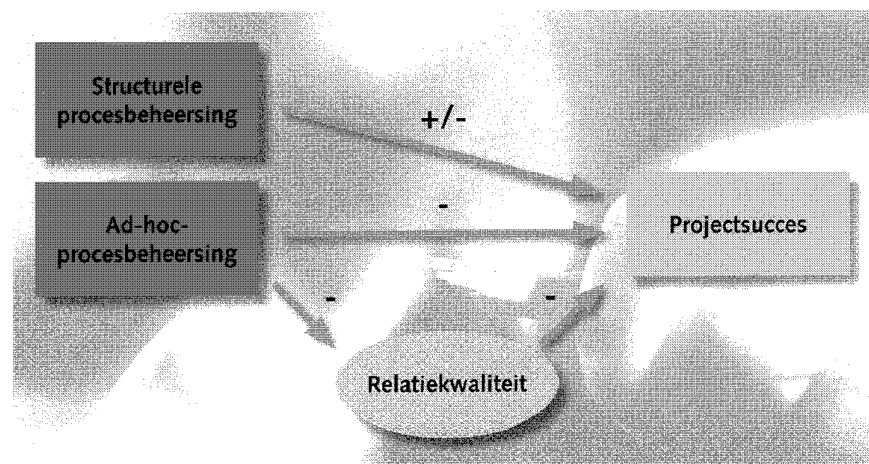
De leveranciers die participeerden in de innovatieprojecten hebben aangegeven dat ze het oncomfortabel vinden wanneer zij bovenmatig (tussentijds) gecontroleerd worden. Wanneer procesbeheersende activiteiten te vaak worden toegepast, voelt een leverancier zich niet langer vertrouwd. Dit komt de relatiekwaliteit en als gevolg daarvan het projectsucces niet ten goede.

Dit effect is prima verklaarbaar. Bij een innovatief proces moet er een bepaalde mate van vertrouwen en handelingsvrijheid zijn. Zeker wanneer een onderzoekscomponent

deel uitmaakt van innovatieproject, zal dit niet altijd binnen de vooraf geprognosticeerde budgetten en tijdslijnen tot het gewenste resultaat leiden. Om Einstein maar eens te citeren: "Ik weet niet exact wat ik aan het doen ben, maar anders zou het ook geen onderzoek heten." Het innovatieproces kan verstoord worden als er (te) veel beheersingsactiviteiten worden losgelaten. Dit leidt tot verstarring en vertraging en remt het innovatieproces.

Een andere verklaring is dat te veel procesbeheersing gaat leiden tot wat we noemen statistisch gedrag. De leverancier gaat zich concentreren op alleen die prestaties, die zijn vertaald in prestatie-indicatoren en zijn vastgelegd in een SLA of contract. Als daarbij boetes zijn gekoppeld aan het feitelijk presteren onder de normen van de PI's, wordt dit effect versterkt. Het resultaat kan zijn dat er een rigide houding ontstaat wat ten koste gaat van de creativiteit en relatiekwaliteit en met name bij innovatieprojecten schadelijk kan zijn.

In de praktijk betekent dit dat het gebruiken van procesbeheersing met mate moet worden toegepast. Wij pleiten niet voor loslaten van procesbeheersing, geenszins. Te lage beheersactiviteiten zullen namelijk niet tot de gewenste doelstellingen leiden. Te hoge procesbeheersing betekent ook niet dat het projectsucces zal toenemen. Het sturen van de samenwerking met behulp van beheersactiviteiten moet daarom in balans worden gebracht.



Weergave onderzoeksconclusies naar procesbeheersende activiteiten, relatiekwaliteit en projectsucces.

Er dienen voldoende mogelijkheden te zijn om sturing aan te brengen in de acties die moeten leiden tot het gewenste projectsucces. Deze sturing moet borgen dat binnen het budgettaire kader, de afgesproken tijdslijnen en conform de gewenste kwaliteit wordt geleverd. Daarbij moet voldoende ruimte worden gelaten voor innovatie en voor het tot wasdom komen van een optimale relatiekwaliteit. Dit geldt overigens niet alleen in samenwerking met nieuwe leveranciers. Wanneer ongeplande en onaangekondigde controles worden opgeschroefd bij een vertrouwde leverancier wekt dit ook de nodige (negatieve) reacties op. Geen blijk van vertrouwen in de ogen van de leverancier.

Handelsvrijheid

Wij adviseren daarom om samen met de leverancier na te gaan welke factoren essentieel zijn in relatie tot het gewenste projectsucces. Voor alleen die factoren, die direct van invloed zijn op het projectsucces, worden duidelijk kaders en PI's vastgesteld. De opdrachtgever bemoeit zich daarbij in beginsel niet met de wijze waarop de leverancier acteert binnen het kader. Ingrijpen door de opdrachtgever of het uitvoeren

van ad-hocbeheersingsactiviteiten is alleen toegestaan als blijkt dat de leverancier de kaderstellende PI's niet haalt of hiervoor reële dreiging bestaat. Handelsvrijheid binnen kaders is wat daarom centraal staat bij goed gebalanceerde procesbeheersing. Dit is wat Peter Drucker *management by objectives* (MBO) noemt. Het is hierbij van fundamenteel belang dat de kaderstelling gezamenlijk wordt bepaald. Binnen de kaders heeft de leverancier dus de vrijheid (en de plicht) om zijn eigen doelen te stellen en acties te bepalen. Ervaring met MBO leert dat deze werkwijze in grote mate bijdraagt aan het verantwoordelijkheidsgevoel voor het realiseren van de gestelde doelen.

Deze vorm van procesbeheersing resulteert in leveranciersmanagement dat ruimte laat aan de leverancier om zijn eigen werkprocessen te hanteren. Daarbij geeft het de opdrachtgever voldoende houvast voor doelmatige projectbeheersing doordat controle en sturing plaatsvindt op de succesbepalende kritische factoren. Vertrouwen op de professionaliteit van de leverancier is hierbij een randvoorwaarde, professionaliteit van de opdrachtgever evenzo. ●

Eva Hoffmann MSc is consultant en Dik Geelen MSc MBA is managing consultant, beiden zijn werkzaam bij Significant en gespecialiseerd in onder meer supplier relationship management

Referenties

- Dekker, H.C., 2004. *Control of Interorganizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements, Accounting organizations and Society*, Vol. 29: 27-49.
- Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, 1954. ISBN 0060110953
- Hoegl, M., Wagner, S. M., 2005. *Buyer-supplier collaboration in Product Development Projects*, *Journal of Management*, Vol. 31 (4): 530-548 (August).
- Hoffmann, E.S., 2007. *Project Control; Effective management or Undermining the Collaboration?*, Master Thesis RSM Erasmus University.