

## VERTROUWEN IS GOED, FORMALISATIE IS BETER, TENZIJ...

### **VOLBERDA**

**D**e relaties tussen oem'ers en toeleveranciers staan constant onder druk. Maar in een tijd van crisis zijn kostprijsoverwegingen uiteindelijk doorslaggevend en worden productkwaliteit en -innovatie op de langere termijn gezet. Zo zien we in de zeer competitieve retailmarkt dat een Albert Heijn en C1000 prijsverlagingen eenzijdig doorberekenen aan de toeleveranciers. Maar geldt deze eenzijdige kostenfocus ook voor de hightech? Oem'ers zijn steeds meer op zoek naar het schaap met vijf poten. De toeleverancier moet continu kostprijsverlagingen doorvoeren, maar anderzijds ook blijvend innoveren. Zulke suppliers zijn natuurlijk zeldzaam en de oem'er heeft hierin ook een belang en verantwoordelijkheid. Voor hem is het belangrijk om hen vroeg te betrekken bij de ontwikkeling van kennisintensieve onderdelen die worden ingekocht, en te profiteren van de efficiencyverbeteringen en de proces- en productinnovaties van de toeleveranciers. Engineering zal daarbij kwaliteit en innovatie zwaarder laten wegen, terwijl inkoop meer zal letten op kostprijs en schaalvoorwaarden. Een goede samenwerking tussen inkoop en engineering van de oem'er zal diens onderhandelingsmacht vergroten. Maar hoe deze lastige relatie tussen oem'er en toeleverancier vormt te geven? Een langdurig partnerschap met wederzijdse commitment en investeringen is waarschijnlijk te prefereren boven kortstondige, opportunistische samenwerkingsrelaties. Een strategisch partnerschap waarbij de toeleverancier meedenkt met de oem'er, kennisintensief produceert en snel innoveert, en nieuwe oplossingen aandraagt, vereist wederzijds vertrouwen. Maar wie vertrouwt op de blauwe ogen van de ander, komt zeker bedrogen uit. Uit onderzoek naar allianties blijkt dat uitgebreide formalisatie van verwachtingen, opstellen van vaste procedures en contractvorming van afspraken noodzakelijke voorwaarden zijn voor vertrouwen. Blind vertrouwen is juist gevaarlijk. Doordat oem'er en toeleverancier met elkaar onderhandelen en afspraken duidelijk formaliseren in procedures en contracten, ontstaat op den duur wederzijds vertrouwen. Een strategisch partnerschap is dus een gevolg van langdurige formalisatie van afspraken en resultaten. ASML is natuurlijk een schoolvoorbeeld, met duidelijk geformaliseerde afspraken met zijn suppliers over kosten, hun innovatievermogen en afhankelijkheid (niet meer dan een bepaald percentage van hun omzet bij ASML). Natuurlijk zijn er uitzonderingen. Soms kiest een oem'er of toeleverancier toch voor de 'handshake'. Dat heeft alles te maken met onderhandelingsmacht en omvang van toeleverancier danwel

klant. En het speelt als de wederzijdse afhankelijkheid in balans is. Zeiss SMT is als leverancier van optica voor chipproductiemachines net zo afhankelijk van ASML als deze oem'er van hen. In die gevallen kan formalisatie niet worden afgedwongen en is een warme handshake de enige optie. ●



**Henk W. Volberda**  
 is hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, en wetenschappelijk directeur van INSCOPE – Research for Innovation. Vanuit zijn expertise op het gebied van strategisch management beschouwt hij met een kritische blik telkens een artikel in Link Magazine.  
[hvolberda@rsm.nl](mailto:hvolberda@rsm.nl)

