



Bout&Co  
structuur in  
samenwerking

# Hoe is “Win-Win” concreet door samenwerking in de keten te realiseren

NAP-contactbijeenkomst Houten

21 november

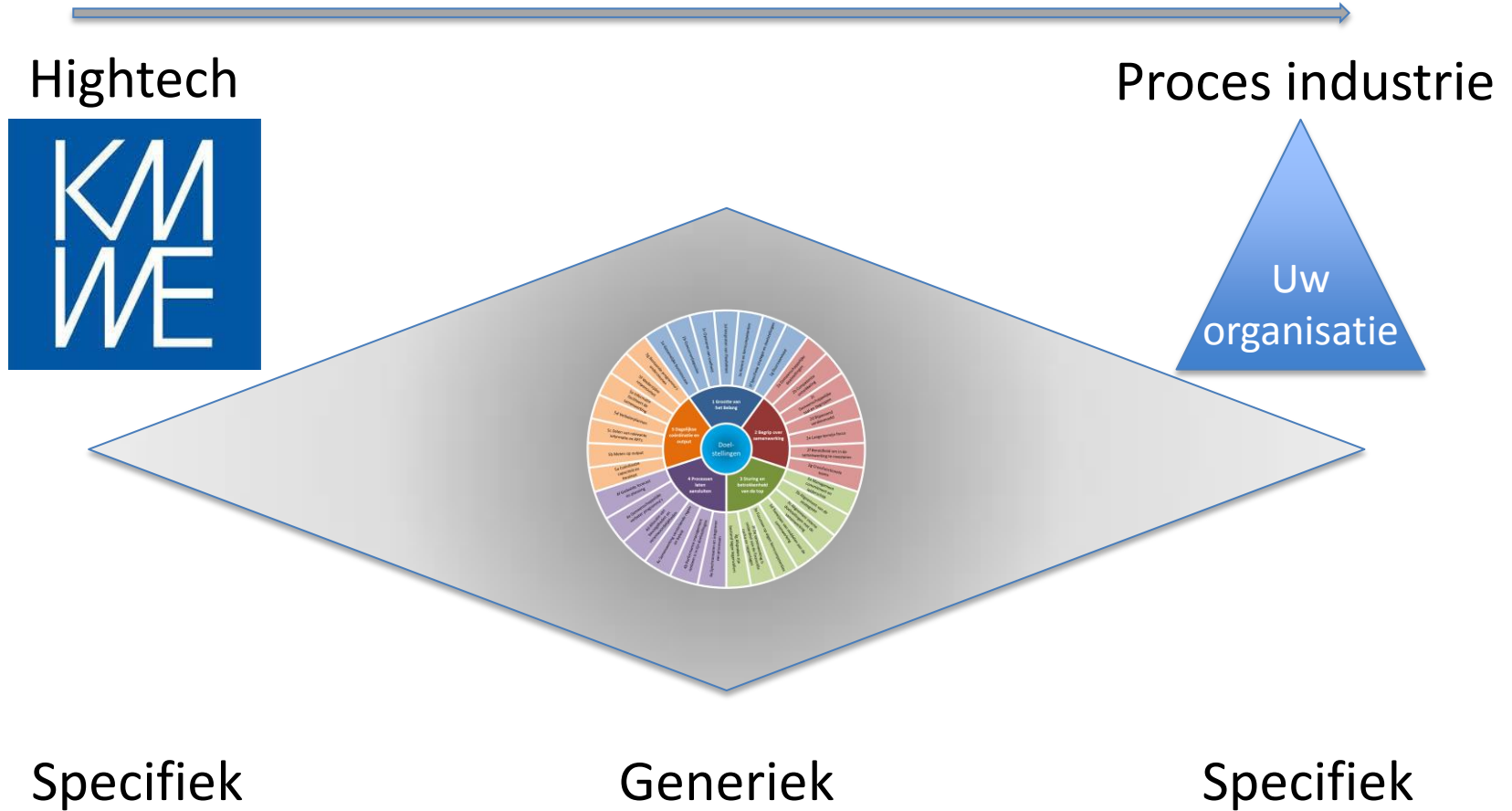
The logo for NAP, consisting of the lowercase letters 'nap' in a bold, blue, sans-serif font.

The Process Industry Competence Network

Arjen Bout

[a.bout@boutenco.com](mailto:a.bout@boutenco.com)

[www.boutenco.com](http://www.boutenco.com)



# 1. Is samenwerking in uw organisatie op dit ogenblik of in de toekomst een strategisch thema?

1) Ja



2) In beperkte mate



3) Nee



## 2. Indien samenwerking een rol speelt, beschouwd u uw organisatie aan de toeleverende of afnemende kant van de samenwerking?

1) Toeleverend



2) Afnemend



3) Beide



4) NVT



### 3. Van hoeveel % kunt u de resultaten en meerwaarde van de samenwerking concreet benoemen?

1) 0 tot 20%



2) 20 tot 40%



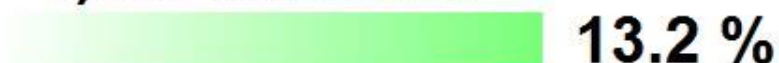
3) 40 tot 60%



4) 60 tot 80%



5) 80 tot 100%



6) NVT



#### 4. Bij hoeveel % van deze samenwerkingsverbanden vielen de resultaten naar uw gevoel tegen?

1) 0 tot 20%



2) 20 tot 40%



3) 40 tot 60%



4) 60 tot 80%



5) 80 tot 100%

0 %

6) NVT






## 5. In hoeverre denkt u dat samenwerking verhoudingsgewijs een groot beslag op de beschikbare management capaciteit legt?

1) Geen beslag op management capaciteit

 1.9 %

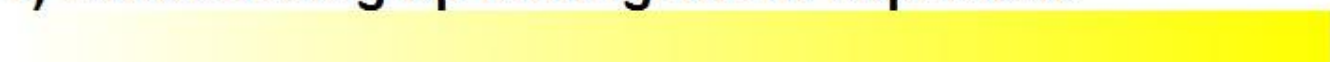
2) Gering beslag op management capaciteit

 9.4 %

3) Gemiddeld beslag op management capaciteit

 41.5 %

4) Groot beslag op management capaciteit

 45.3 %

5) Buitenproportioneel groot beslag op management capaciteit

0 %

6) NVT

 1.9 %

## 6. Zijn doelstellingen van de specifieke samenwerking duidelijk voor de betrokkenen in uw organisatie?

1) Ja



2) In beperkte mate



3) Nee



4) NVT





## 7. Kent u de concrete redenen waarom de partner organisatie wil samenwerken?

1) Ja



2) In beperkte mate



3) Nee



4) NVT



## 8. Bent u door samenwerking beter of slechter af

1) Slechter, het kost meer dan het opbrengt



2) Ongeveer gelijk

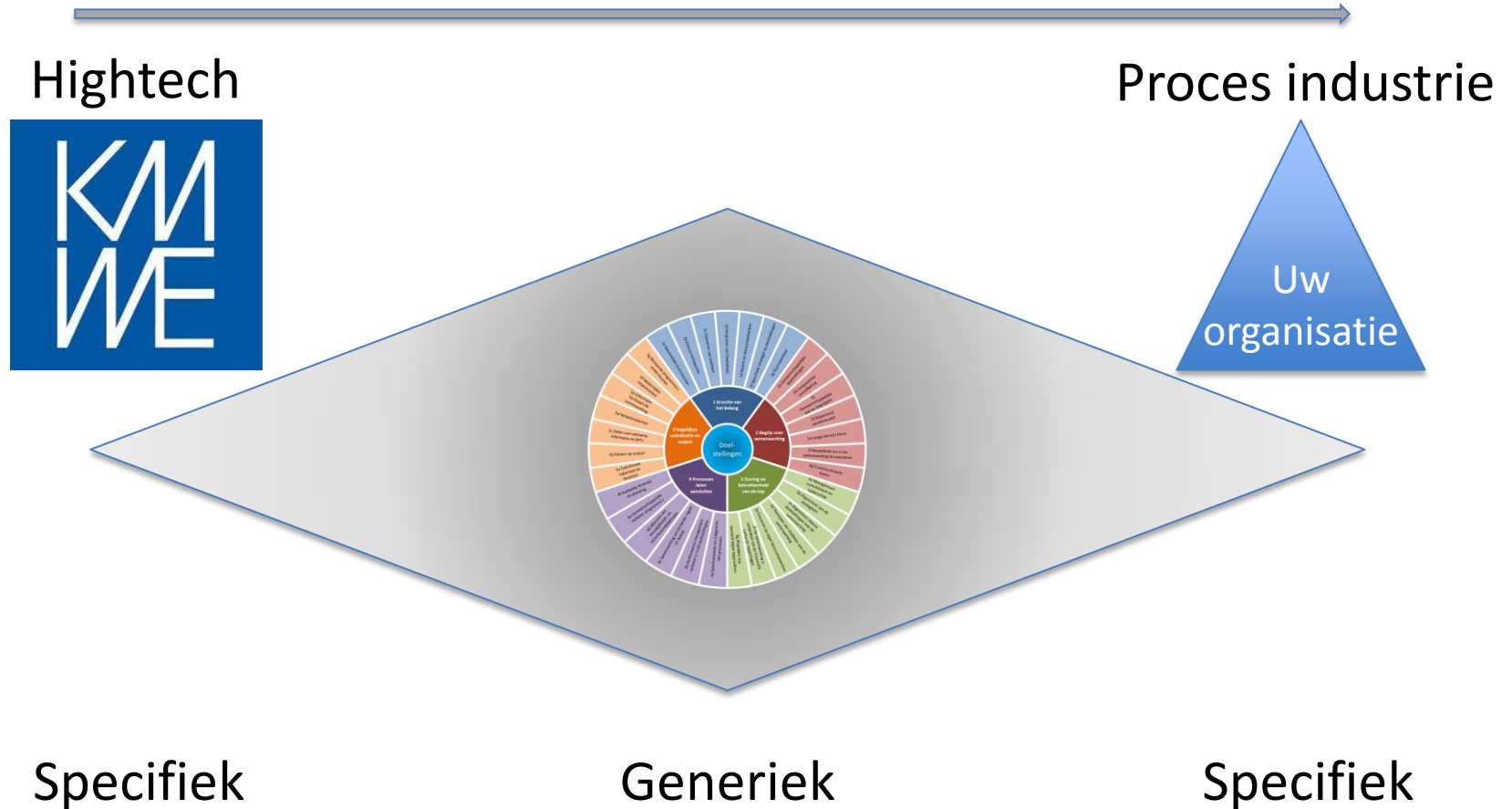


3) Beter, door de samenwerking is onze organisatie sterker geworden



4) NVT

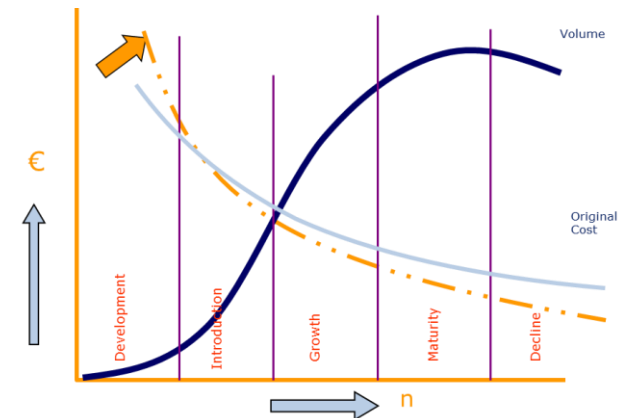




# Waarom doet KMWE aan samenwerking

- Groter gedeelte van de taart
- Open innovatie
- Kost erosie door early supplier involvement

Verbetering concurrentie positie

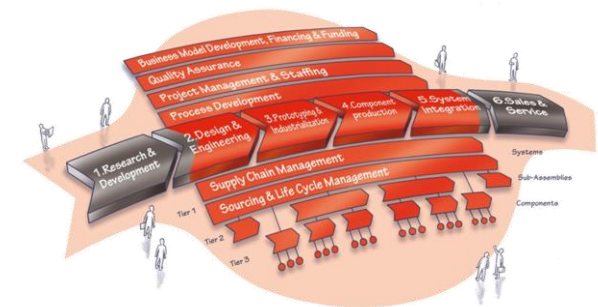


# Welke ideeën heeft KMWE over samenwerking



Bout & Co  
structuur in  
samenwerking

- Brainport Industries – complementair ipv competitief
- QLTC – gemeenschappelijke taal
- Focus op interfaces – “tussen” organisaties
- Kost veel tijd en geld – investeringsbereidheid
- Het gaat om meer dan ICT ook zachte factoren zoals
  - ✓ Managen van verwachtingen
  - ✓ Transparantie
  - ✓ Afspraken





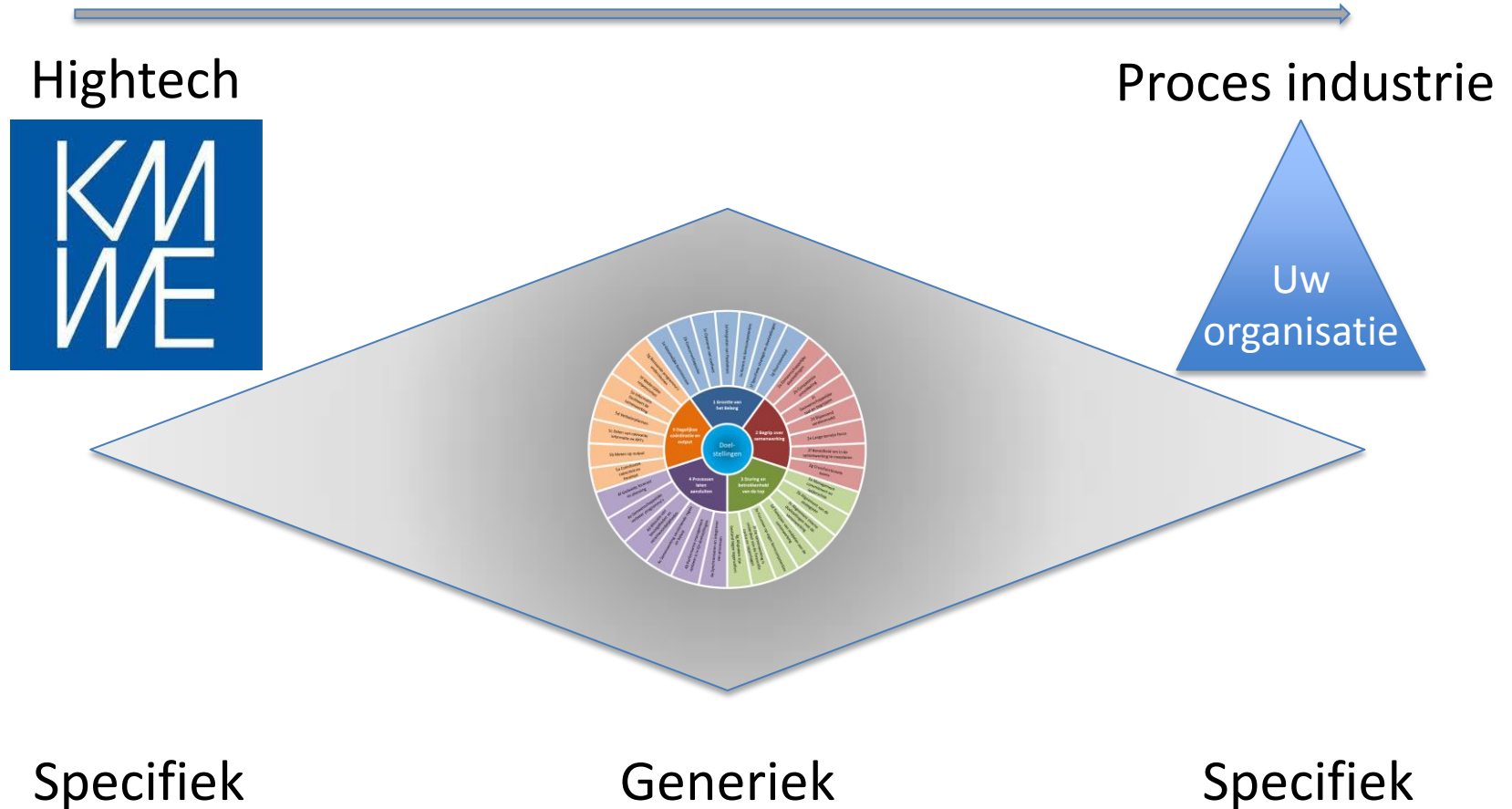
# Hoe wordt het gemanaged



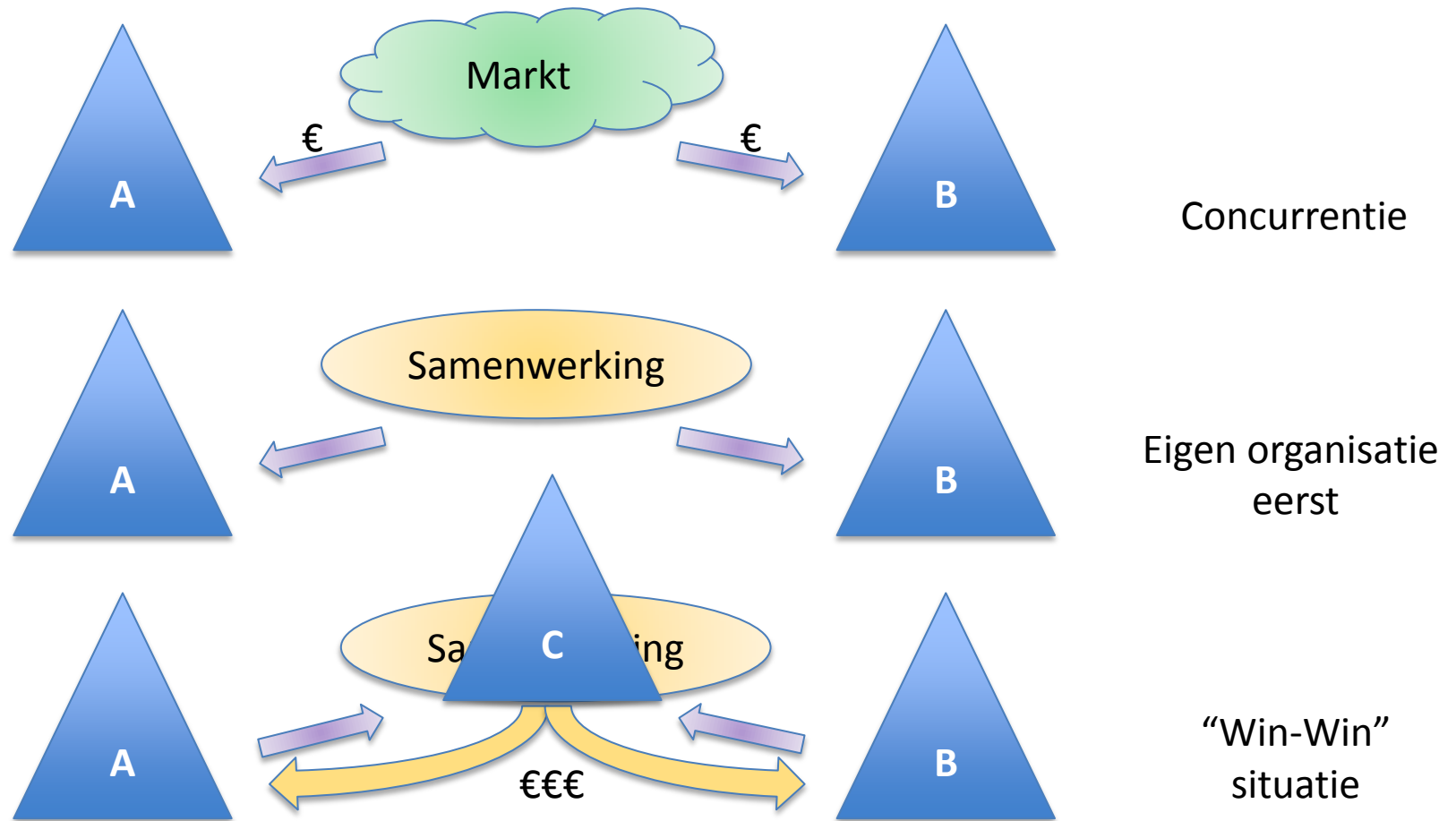
**Bout&Co**  
structuur in  
samenwerking

- QLTC (kwaliteit, logistiek, techniek, kosten)
- Focus op processen “tussen”
- Focus op interfaces “tussen”
- Focus op continue optimalisatie
- Project management
- Zoeken naar concrete vertaal slagen
- Management capaciteit en kwaliteit

		Supplier name	number	Supplier Type	Revision Date					
<b>B</b>		<b>KMWE</b>	437689	BTP -	02 Jul 2013					
			1	2	3	4	5	Status	Due date	Agreed improvement projects
<b>Quality</b>	Internal Quality Performance (IQ) (incl. PQS& Data Cost) - Q1									
	Continuous Learning - Q2									
	Process Control & Continuous Learning Operations - Q3									Openness 4
	Virtual Supplier Integration & Transparency - Q4									
	Quality Performance of 2nd Tier - Q5									
<b>Logistics</b>	Version Control & Traceability - Q6									
	Sustainability and Corporate Social Responsibility - Q7									
	Customer focus and performance - Q8									
	To be made specific in next 12 months - Q9									
	Delivery reliability - L1									Agreed in other relevant metrics
<b>Technology</b>	Flexibility performance - L2									
	Operational performance - L3									
	Capacity (M/R) start point - L4								04 2013	On track: real time visibility on the delivery
	Flexibility (M/R) Flexibility point - L5								04 2013	partial M/R delivery using the real time
	Cycle Time Performance - L6								04 2013	Delivered M/R delivery
<b>total Cost</b>	Logistic Performance of 2nd Tier - L7								04 2013	Delivered real time on the site status real time on the
	Customer focus and performance - L8									
	To be made specific in next 12 months - L9									
	Structural manufacturing technology development - T1									
	General Design Competence - T2									
<b>B</b>	Specific Design Competence - T3									
	Continuous learning operation for M/R development - T4									
	Early manufacturing engineering involvement - T5									
	Engineering Change (EC) management and configuration management - T6									
	Supplier's product technology readiness alignment - T7									
<b>A</b>	Supplier's production technology readiness alignment - T8									
	Virtual Supplier Integration & Transparency - T9									
	Technology Performance of 2nd Tier - T10									
	Customer focus and performance - T11									
	To be made specific in next 12 months - T12									
<b>B</b>	Version Control - Q1									
	Openness & Cost Transparency - Q2									
	Real Cost Reaction Programs - Q3									
	Customer portfolio - Q4									
	Internal portfolio - Q5									
<b>B</b>	Financial Transparency / Status of Supplier - Q6									
	Readiness on development - Q7									
	Real Cost performance of 2nd Tier - Q8									
	Customer focus and performance - Q9									
	To be made specific in next 12 months - Q10									



# Samenwerking vraagt een andere benadering



- Op basis van (toekomstige) wensen en eisen van de eindklant
- Er wordt daarbij gebruik gemaakt van een gemeenschappelijke taal. bv Sector specifiek, gebied afhankelijk, QLTC of achtergrond
- Gedeelde en ambitieuze doelstellingen zijn bekend
- Er wordt elkaar wat gegund
- Een gezamenlijke “win-win” situatie

- **Onvoldoende resultaten;**
  - ✓ Primaire doelstelling in KPI's; geld, tijd, veiligheid, cash, etc.
  - ✓ Secundaire resultaten zoals **meedenken**, duurzaamheid, **meerwerk**, etc.
- Resultaat staat niet in verhouding tot **inspanning** uitgedrukt in geld en tijd van topmanagement.
- Moeilijk te besturen, want hiërarchie binnen de organisatie domineert. In het bijzonder indien de resultaten tegenvallen.
- **Korte termijn- en eigen doelstellingen** gaan prevaleren, producten worden duurder.
- Het project krijgt niet de aandacht van topmanagement die noodzakelijk is voor succes van samenwerking. Focus op directe kosten overheerst.
- **Personele wisselingen** en onvoldoende **kwaliteit van sleutelfiguren**.
- De organisatie moet het wel aankunnen, **verkokering** en **maturity**

**Samenwerking moet op de juiste manier worden aangestuurd en gemonitord**



# Hoe kunnen we de succesfactoren van samenwerking bepalen?

Het CoMo model is hiervoor ontwikkeld dat zich richt op het samenspel TUSSEN organisaties.

Kenmerken van de aanpak:

- Integrale aanpak om samenwerking te organiseren en optimaliseren
- Gebaseerd op; wetenschappelijk onderzoek, ervaring en toepassing in de Hightech en NL industrie
- Focus op de vraag hoe samenwerking kan worden gemanaged? Hierbinnen krijgen verschillende (inkoop) strategieën een plek

## Succesfactoren voor samenwerking





## Doel- stellingen

Bepaal, met welke partijen, wat in een bepaald tijdsvlak moet worden gerealiseerd

Formuleer de doelstellingen aan de hand van 4 elementen

- **De dimensie** (oplevertijd, cashbeslag, TCO, stakeholder tevredenheid, innovatie, duurzaamheid, etc.)
- **De eenheid**, hoe geven we de dimensie weer. (in €, %, maanden, etc.)
- **De norm**, het getal/niveau dat we willen bereiken.
- **De tijdsspanne** waarin het doel gerealiseerd dient te worden.

# Samenwerkingsroos in de supply chain

Selecteer de relevante key-factoren om de monitor te vullen



Bout&Co  
structuur in  
samenwerking



# Stapsgewijs de samenwerkingsroos gebruiken



Bout & Co  
structuur in  
samenwerking

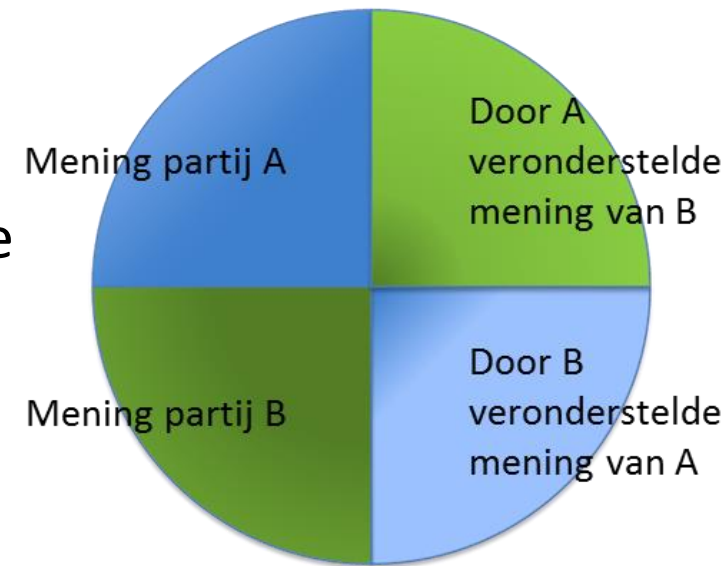
Stap 1. Stel de concrete situatie vast waar de samenwerking over gaat, zoals

Stap 2. Formuleer de doelstellingen

Stap 3. Partijen selecteren los van elkaar de relevante key-factoren en geven daarbij de waardering weer.

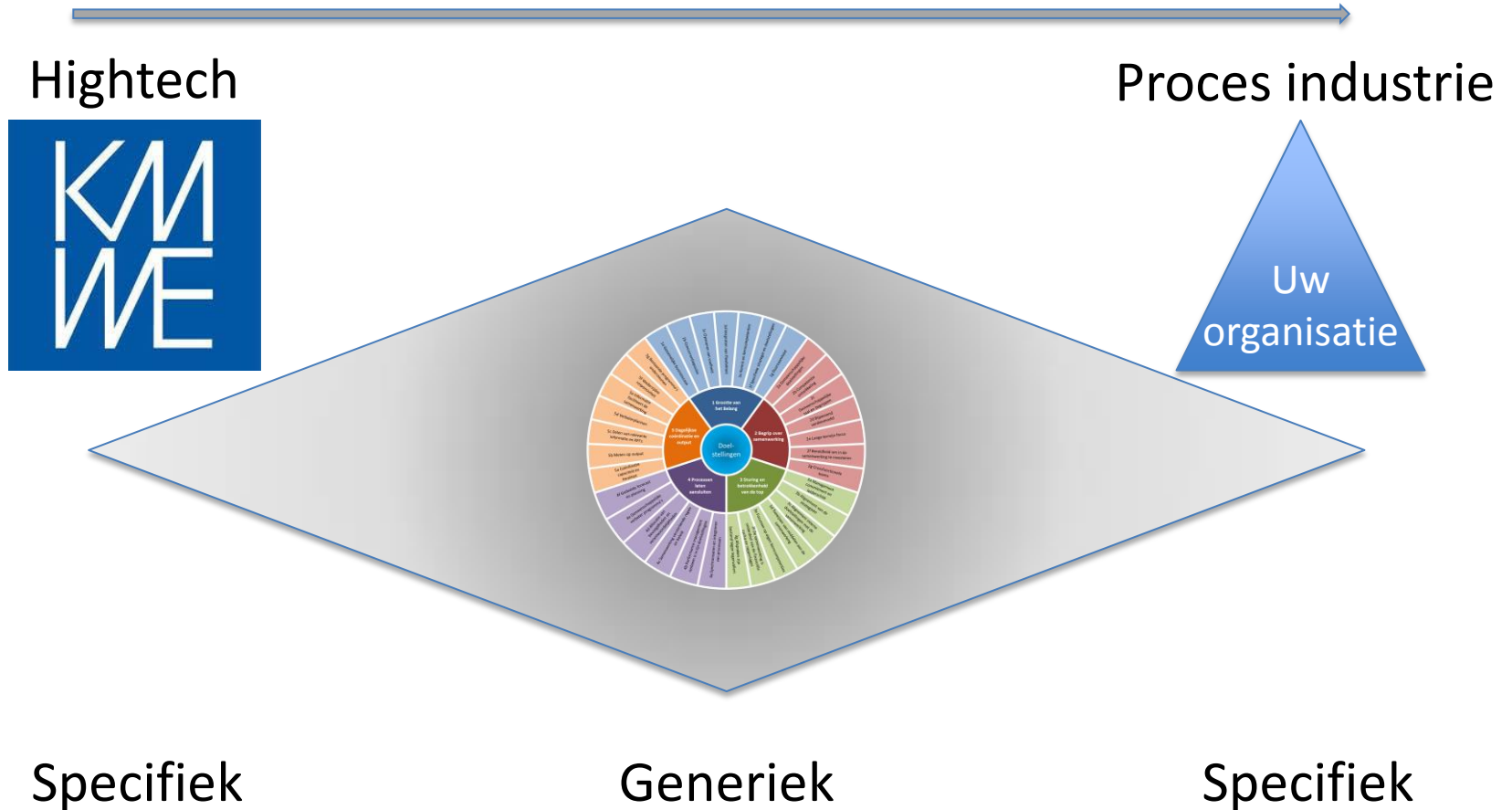
Stap 4. Partijen bespreken gezamenlijke resultaten en stellen de samenwerkingsroos op.

Stap 5. Voor de knelpunten worden verbeteringsplannen (max. 5) opgesteld.









# Uitwerking samenwerkingsmonitor (dimensie 1)

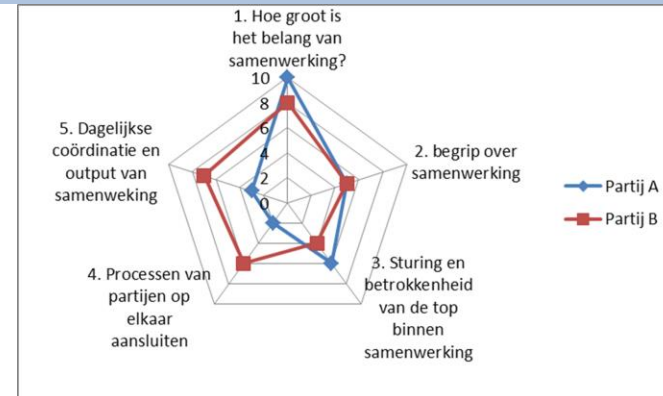


Bout&Co  
structuur in  
samenwerking

Bepaal een beperkt aantal key-factoren per gebied

## Grootte van het belang

- Collectieve belangen
- Organisatie belangen
- Individuele belangen
- Contextuele invloeden
- Beleid



## Mogelijke voorbeelden voor de proces industrie

- Verbeteren concurrentiepositie
- Realiseren innovatie
- Veiligheid
- Realiseren projecten/realisatietijd
- Creëren van (economische) meerwaarde
- Outsourcing
- Verlagen total cost of ownership

# Uitwerking samenwerkingsmonitor (dimensie 2)

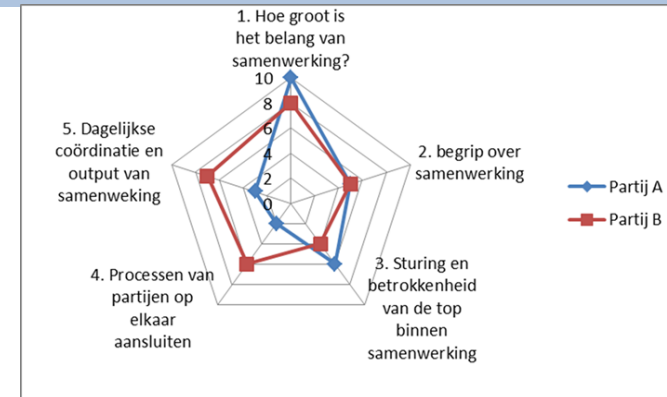


Bout&Co  
structuur in  
samenwerking

Bepaal een beperkt aantal key-factoren per gebied

## Vergroten van begrip over samenwerking binnen de proces industrie

- Ontwikkelen gedeelde taal
- Langere termijn visie en focus
- Bereidheid tot investeringen
- Gedeelde business cases en Passende verdienmodellen
- Competentie ontwikkeling, zowel hard als zacht



# Uitwerking samenwerkingsmonitor (dimensie 3)

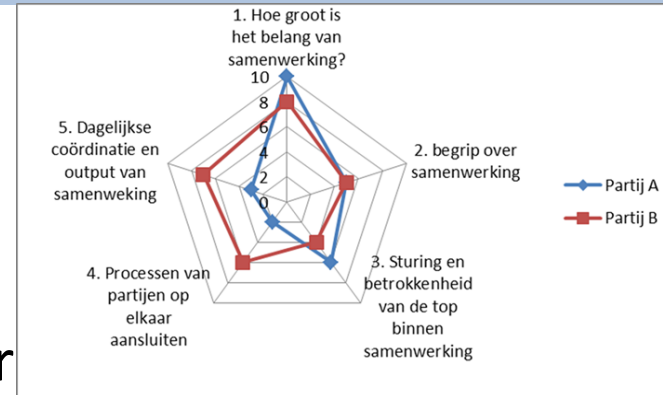
Bepaal een beperkt aantal key-factoren per gebied



Bout&Co  
structuur in  
samenwerking

## Sturing en betrokkenheid top bij samenwerking in de proces industrie(inregelen lange termijn horizon)

- Afstemming ambitie en doelstellingen door de top
- Benutten wederzijdse kerncompetenties
- Kennisdeling
- Aangaan waarden gedreven relatie
- Conflictescalatie model



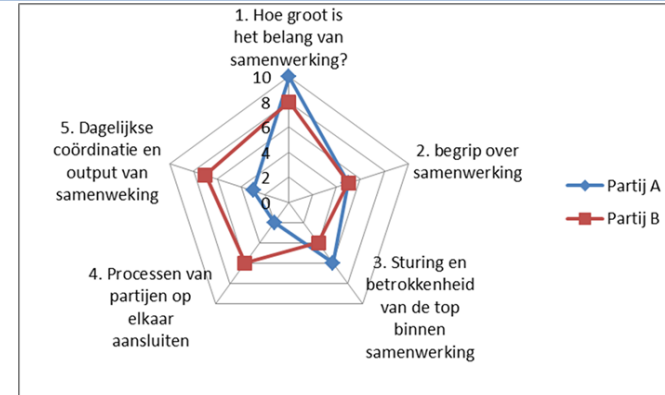
# Uitwerking samenwerkingsmonitor (dimensie 4)

Bepaal een beperkt aantal key-factoren per gebied



Bout&Co  
structuur in  
samenwerking

## Processen op elkaar aan laten sluiten in de proces industrie (inregelen middellange termijn horizon)



- Synchroniseren en integreren van processen
- Aansluitend performance management systeem
- Samenwerking versterkende regels en beleid
- Gemeenschappelijke proces verbeteringsprogramma's, lessons learned
- Gemeenschappelijke forecasting en planning
- Total cost analyses

# Uitwerking samenwerkingsmonitor (dimensie 5)

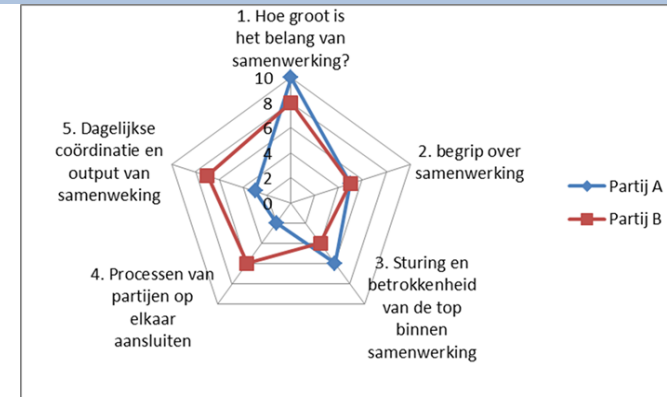
Bepaal een beperkt aantal key-factoren per gebied



Bout & Co  
structuur in  
samenwerking

## Dagelijkse coördinatie een output van samenwerking in de proces industrie (aansturen korte termijn resultaten)

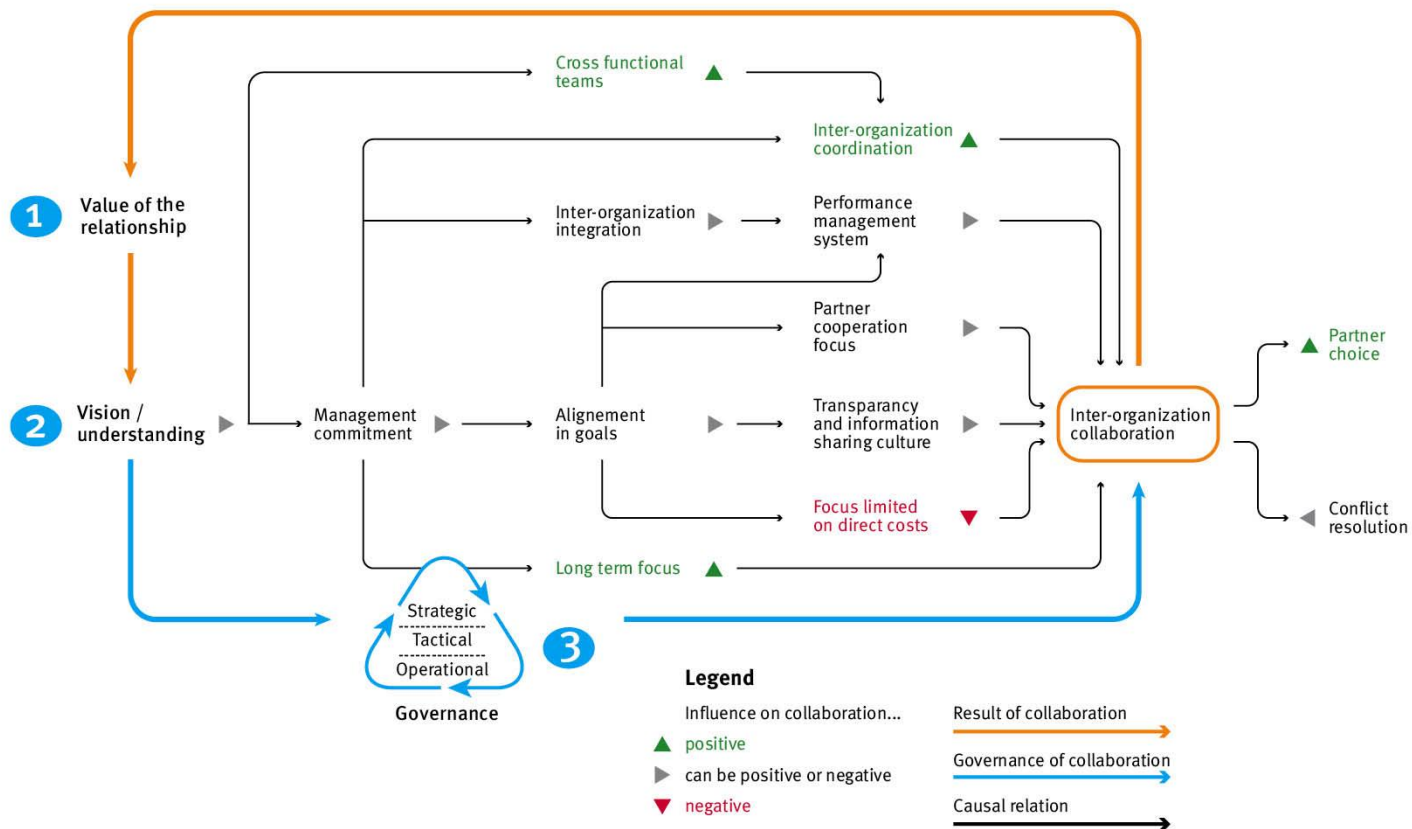
- Inter-organisationele coördinatie
- Delen van kritische data en performance indicatoren
- Informatie deling om tot performance- en connectiviteitsverbetering te komen
- Gebruik maken van bekende programma's zoals Best Value Procurement, BIM en Value Sourcing (QLTC)





# Het Collaboration Model (CoMo) waarop onze aanpak is gebaseerd

## CoMo (samenwerkings)model



## *“Positieve energie genereert ook weer energie”*



Bout&Co  
structuur in  
samenwerking

- Denk in oplossingen in plaats van in problemen.
- De oplossing is er meestal wel, maar we kennen die soms nog niet.
- Zoek de ideeën / ervaringen van anderen op, dat werkt verlichtend.

### **Tenslotte**

*Je moet er plezier aan beleven en met passie en overtuiging doen*