

'High-Performance Partnership': de succesfactoren

Het belang van goed partnership voor het succes van een organisatie is de laatste decennia aanzienlijk toegenomen. Aan welke criteria moet een partnership voldoen om te kunnen worden aangemerkt als een 'High-Performance Partnership' (HPP)? Aanzet tot een systematische analyse van partnerships.

Van een HPP is sprake als de partners in een partnership elkaar versterken en geïntegreerd samenwerken aan een optimalisatie van de waardeketen, met als doel op financiële en niet-financiële indicatoren betere resultaten te boeken. In dit artikel wordt, op basis van empirisch onderzoek, een raamwerk voor een 'high performance'-partnership ontwikkeld – het 'HPP-raamwerk'. Dit raamwerk bestaat uit de drie factoren waar de partners in een samenwerkingsverband aan moeten werken, wil er sprake kunnen zijn van een langdurig succesvolle samenwerking: openheid, gelijkwaardigheid en conflictmanagement. De toepassing van het HPP-raamwerk in de praktijk wordt geïllustreerd aan de hand van een Nederlandse organisatie die met één van haar belangrijkste toeleveranciers een samenwerking van wereldklasse wil creëren.

De behoefte aan een 'high-performance partnership'

Onderzoek naar de aspecten die ervoor zorgen dat een organisatie een 'high performance'-organisatie (HPO) wordt en blijft, laat zien dat vijf factoren van belang zijn: hoge kwaliteit van management; hoge kwaliteit van medewerkers; langetermijngerichtheid; continue verbetering & vernieuwing; en openheid & actiegerichtheid. Wanneer een organisatie aandacht besteedt aan het verbeteren en versterken van deze factoren, zullen zowel haar HPO-status als financiële en niet-financiële resultaten verbeteren.² In de praktijk blijkt echter, dat wanneer de organisatie zich aan het transformeren is naar een HPO, daar

vroeg of laat onherroepelijk ook de (kwaliteit van de) waardeketen waarin de organisatie opereert bij zal moeten worden betrokken. Immers, wanneer de leveranciers en afnemers geen HPO zijn, zal de kwaliteit van de organisatie geheel of gedeeltelijk teniet worden gedaan door de slechtere kwaliteit van de partners in de keten. Het gevolg is dat de eindafnemers (consumenten) niet optimaal bediend zullen worden. Als bijvoorbeeld een bepaalde leverancier geen HPO is en daarom half-fabricaten levert die kwalitatief onder de maat zijn, is de kans groot dat ook het eindproduct dat uiteindelijk aan de afnemer wordt geleverd van mindere kwaliteit is. Dit komt omdat de HPO-organisatie (in het gegeven voorbeeld de onderneming die het aangeleverde halffabricaat in het eindproduct moet inbouwen of verwerken) in veel gevallen onvoldoende in staat is de initiële gebreken te compenseren. Daarom is het van belang dat niet alleen de eigen organisatie maar ook de andere partijen in de waardeketen integraal op een hoger niveau gaan opereren. Het woord 'integraal' is hier van bijzondere betekenis, want niet alleen de afzonderlijke organisaties in de hele keten dienen HPO te worden, maar ook de schakels tussen die organisaties zullen van hoge kwaliteit moeten zijn. Er moet een 'high-performance partnership' (HPP) worden gecreëerd (zie figuur 1), gedefinieerd als een partnership tussen twee of meer 'high performance'-organisaties die elkaar versterken en geïntegreerd samenwerken aan de optimalisatie van de waardeketen, met als doel op zowel financiële als niet-financiële indicatoren betere resul-

Dr. A.A. de Waal is associate professor aan de Maastricht School of Management en academisch directeur van het HPO Center. Dr. R.V. Goedegebuure is associate professor aan de Maastricht School of Management. E. Hinfelaar is programmamanager bij het HPO Center.¹

1. Zie voor het HPO Center: www.hpocenter.nl.
2. A.A. de Waal (2013). *Hoe bouw je een high performance organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren*. Culemborg: Van Duuren Management.

taten te boeken dan ze ieder voor zich alleen zouden kunnen behalen.

De potentiële HPP-factoren

In de literatuur komt naar voren dat succesvolle partnerships de omzet van de partners met twee tot negentien procent kunnen verhogen en dat 16 tot 24 procent van de waarde van de organisaties kan worden toegeschreven aan die partnerships. Concrete voordelen zijn aanzienlijke kostenreducties, hogere kwaliteitsniveaus en een toename van innovatieve productontwerpen.³ Het heeft dus zin om te werken aan de factoren die succesvolle partnerships creëren. Er is veel onderzoek gedaan naar partnerships en alliantie management, maar dat onderzoek richtte zich vaak op de structurele factoren, zoals de strategie en organisatie van de partnership. Er is veel minder onderzoek gedaan naar de combinatie van structurele en gedragsfactoren waarmee een goede langdurige samenwerking vorm kan worden gegeven, een vorm waarbij beide partners geïntegreerd samenwerken in de waardeketen. Om geïntegreerd samen te werken, moeten beide organisaties veel openheid geven en vrijwillig kennis uitwisselen, waarmee beide partners in feite iets van hun autonomie opgeven. Naar de wijze waarop die nieuwe realiteit kan worden vormgegeven, is nog weinig onderzoek gedaan. Het onderzoek dat is gedaan, heeft in veel gevallen betrekking op meer specifieke aspecten, zoals het

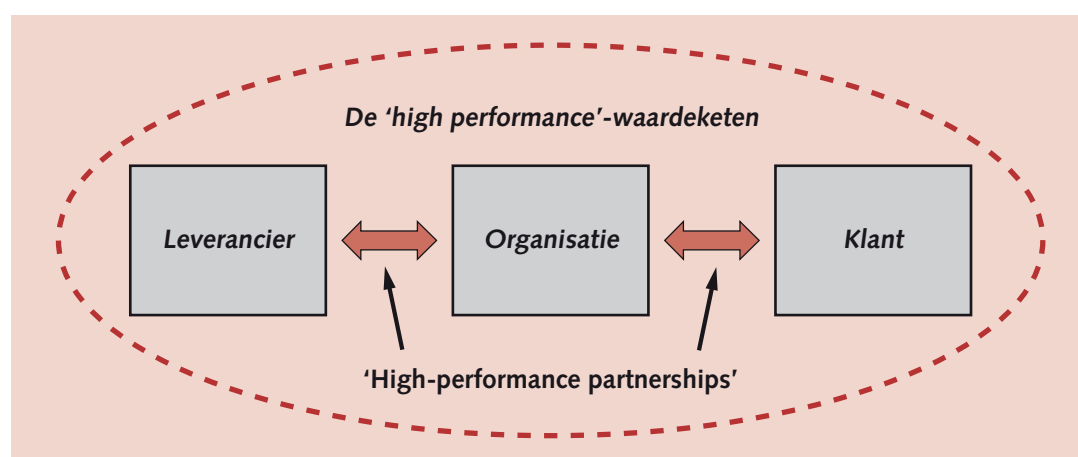
vertrouwen tussen partners. Bij een HPP gaat het om het creëren van langdurige samenwerkingen tussen partijen die niet alleen zelf een HPO (willen) zijn, maar die ook de gehele waardeketen op het hoogste niveau willen krijgen en houden. Voor het onderzoek naar HPP hebben we daarom eerst in de literatuur gezocht naar de rationele en niet-rationele factoren van succesvolle samenwerkingen en allianties, om daarna deze factoren te testen in een HPO-omgeving.

Uit het literatuuronderzoek kwamen tien factoren, met 54 bijbehorende kenmerken, naar voren die potentieel van belang zijn om een excellente samenwerking te creëren:

- *Controle* – elkaar in de partnership open en eerlijk aansturen en aanspreken op de geleverde prestaties
- *Vertrouwen* – de verwachting dat de ander in de partnership zich niet opportunistisch zal gedragen, maar juist het wederzijds belang voortdurend in de gaten houdt
- *Betrokkenheid* – interesse en bereidheid tonen in het ontwikkelen van een langdurige relatie tussen de partners
- *Coördinatie* – het afstemmen van de eigen processen op die van de ander om de gezamenlijke prestaties te verbeteren
- *Afhankelijkheid* – een wederzijdse afhankelijkheid in de partnership creëren doordat beide partijen gelijkelijk tijd en geld investeren in de relatie
- *Communicatie* – continue en effectieve communicatie in de partnership, zodat beide partijen voortdurend op de hoogte zijn
- *Conflictafhandeling* – snel en naar ieders tevredenheid conflicten afhandelen

Van een high-performance partnership is sprake als de partners elkaar versterken en geïntegreerd samenwerken aan de optimalisatie van hun waardeketen

Figuur 1. De relaties in een 'high-performance partnership' (HPP)



3. K. Goffin, F. Lemke & M. Swzwejcowski (2004). 'An exploratory study of "close" supplier-manufacturer relationships'. *Journal of Operations Management*, 24, pp. 189-209; C.J. Kalmbach & L. Rousseau (1999). 'Dispelling the myth of alliances'. *Outlook*, oktober 1999, pp. 5-32.

Figuur 2. De drie HPP-factoren en bijbehorende negentien HPP-kenmerken

HPP-factor 1: Openheid in de partnership

1. Onze partner vertelt het ons direct als er iets belangrijks gebeurt.
2. Onze partner neemt besluiten die effect hebben op de partnership altijd gezamenlijk met ons.
3. Onze partner wisselt regelmatig ideeën met ons uit.
4. Onze partner zoekt veel contact met ons.
5. Onze partner houdt ons goed (volledig, eerlijk, open, tijdig) op de hoogte van ontwikkelingen.
6. Onze partner stemt zijn processen voortdurend af met die van ons.
7. Onze partner heeft een sterke persoonlijke relatie met ons.
8. Onze partner doet er alles aan om beloftes waar te maken.

HPP-factor 2: Gelijkwaardigheid in de partnership

9. Onze partner heeft evenveel macht als wij in de partnership.
10. Onze partner en wij hebben een gelijke stem bij het nemen van besluiten.
11. De organisatiecultuur van onze partner komt sterk overeen met onze organisatiecultuur.
12. Onze partner is even afhankelijk van ons als wij van hem.
13. Onze partner communiceert tijdig wanneer hij andere eisen wil gaan stellen aan onze partnership.
14. Onze partner en wij overleggen altijd samen over het plannen van de werkzaamheden.

HPP-factor 3: Conflictmanagement in de partnership

15. Er bestaan geen persoonlijke conflicten tussen onze partner en ons.
16. Er bestaan geen culturele misverstanden tussen onze partner en ons.
17. Onze partner vertrouwt ons volledig.
18. Onze partner en wij hebben geen conflicterende doelen.
19. Verschillen tussen mensen van onze partner en mensen van ons worden actief gemanaged.

- *Diversiteit* – erkennen en waarderen dat de partner anders is
- *Locatie* – nabijheid van de partijen in de partnership, zodat er regelmatig *face-to-face*-communicatie kan plaatsvinden en er sterke persoonlijke relaties kunnen worden opgebouwd
- *Leiderschap* – het hebben van sterke leiders bij beide partijen die de partnership proactief op de hiervoor genoemde negen factoren en op de gewenste resultaten van de partnership managen.

Behalve de potentiële HPP-factoren ontleenden we aan de literatuur ook de aspecten waarmee te meten valt of een partnership een succes mag worden genoemd: beide partijen ervaren de partnership als een succes, en de partnership heeft waarde toegevoegd voor beide partijen doordat deze hun effectiviteit, kwaliteit en winstgevendheid heeft verhoogd.

Het HPP-raamwerk

Om de potentiële HPP-factoren te testen, is op basis van de literatuurstudie een vragenlijst sa-

mengesteld met de factoren en bijbehorende kenmerken die van belang zijn voor een HPP. Deze vragenlijst is uitgezet bij een Nederlandse organisatie die succesvol bezig is zichzelf te transformeren naar een HPO, en ook bij vier van de belangrijkste toeleveranciers van deze organisatie. Aan de respondenten is gevraagd om de partijen waarmee ze samenwerken te scoren op de HPP-kenmerken, op een schaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (zeer goed). Daarnaast is de respondenten gevraagd hun eigen organisatie te scoren op de HPO-factoren, eveneens op een schaal van 1 tot 10 (zie kader 'De kenmerken van een 'high performance'-organisatie' voor een beschrijving van de HPO-factoren). Op de verzamelde data werd een factoranalyse uitgevoerd, die drie HPP-factoren en negentien bijbehorende kenmerken opleverde (zie de tabel in figuur 2). Uit de daarop volgende regressieanalyse bleek dat deze factoren en kenmerken allemaal een sterk positieve correlatie hebben met het succes van de partnership, en daarmee het HPP-raamwerk vormen.⁴ Aan de hand van correlatieanalyse zijn de HPP-

⁴ Meer informatie over de onderzoeks aanpak en de statistische analyse is te vinden in: A.A. de Waal, R. Goedegebuure & E. Hinfelaar (2012). 'Developing a Scale for Measuring High Performance Partnerships', paper gepresenteerd tijdens de British Academy Of Management 2012 Conference in Bristol.

factoren gerelateerd aan de HPO-factoren; het resultaat daarvan is weergegeven in figuur 3.

Uit figuur 3 valt af te lezen dat, om een HPP te creëren, er openheid, gelijkwaardigheid en conflictmanagement moet bestaan binnen de partnership. Daarom moeten de partners er hard aan werken om deze drie HPP-factoren op hetzelfde hoge niveau te krijgen. Tegelijkertijd is

Wanneer leveranciers en afnemers slecht presteren, wordt het eigen kwaliteitsniveau daardoor geheel of gedeeltelijk teniet gedaan

duidelijk hoe belangrijk de HPO-factoren zijn voor succesvol partnership: beide partners moeten ervoor zorgen dat de mensen die direct of indirect betrokken zijn bij de partnership van een hoge kwaliteit zijn. Ook moeten deze mensen sterk gericht zijn op de lange termijn, zodat ze een langetermijnrelatie met de partner kunnen opbouwen. Dit zal een direct, positief effect hebben op het succes van de partnership. Daarnaast heeft het versterken van alle vijf HPO-factoren een positief effect op de openheid binnen de partnership.

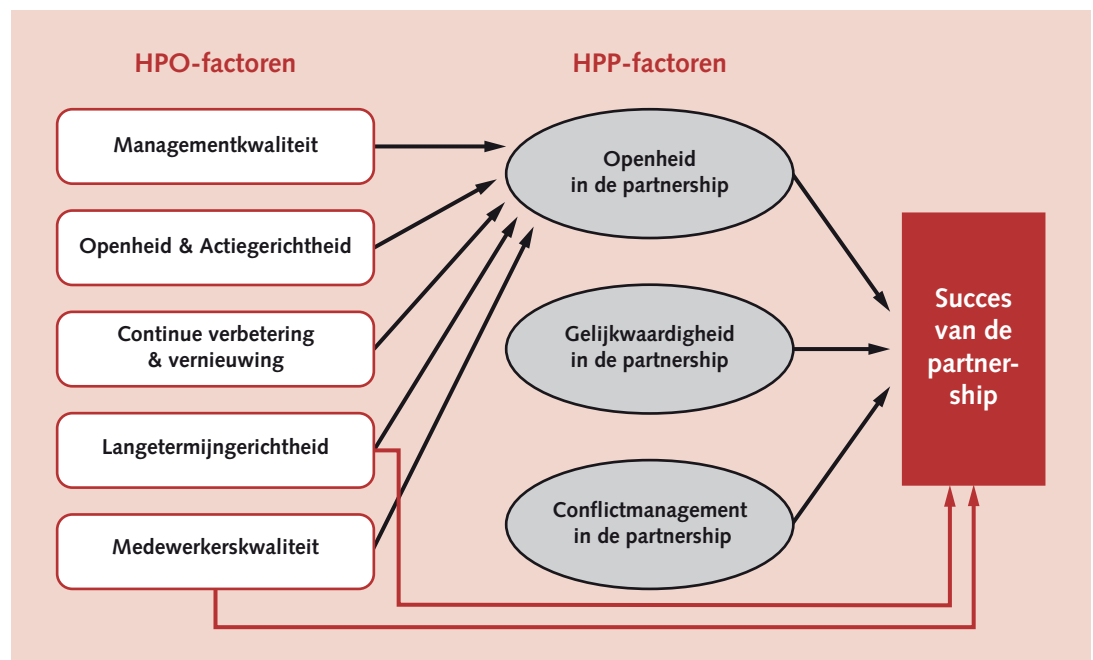
HPO/HPP-diagnose

Om te onderzoeken wat er moet gebeuren om een bestaande samenwerking om te vormen tot een

HPP wordt een HPO/HPP-diagnose uitgevoerd die bestaat uit de volgende activiteiten:

- Elke partner in de samenwerking voert een HPO-diagnose uit. Hiermee wordt bepaald in hoeverre de partner een HPO is, of de HPO-statussen van de partners ongeveer gelijkwaardig zijn, en waar de grootste uitdagingen liggen.
- Elke partner in de samenwerking voert een HPP-diagnose uit. Hiermee wordt bepaald hoe elke partner tegen de andere partner aankijkt, of de percepties van beide partners van elkaar ongeveer gelijkwaardig zijn, en waar de grootste uitdagingen liggen.
- In de interviews die worden afgenomen in het kader van de HPO/HPP-diagnose, komen zowel de relevante HPO- als de specifieke HPP-kenmerken nadrukkelijk aan bod. De antwoorden van elke partner afzonderlijk worden gematcht met die van elke andere partner. Zo wordt bepaald wat de onderliggende oorzaken zijn van het beeld dat de partners van elkaar hebben.
- Tijdens een HPP-workshop worden de partners bij elkaar gebracht (dit kunnen alle partners in de gehele waardeketen zijn, of de partners die bij een individuele schakel betrokken zijn) en worden de resultaten van zowel de HPO- als de HPP-diagnose besproken.

Figuur 3. De relaties tussen de HPO-factoren en de HPP-factoren



De factoren waarop hoge scores worden gehaald, worden geïdentificeerd, evenals de factoren waar verbetering nodig is. Door de partners worden nadrukkelijk gezamenlijke verbeteracties ten aanzien van de HPP-factoren besproken en wordt een expliciet commitment uitgesproken dat men een HPP wil creëren.

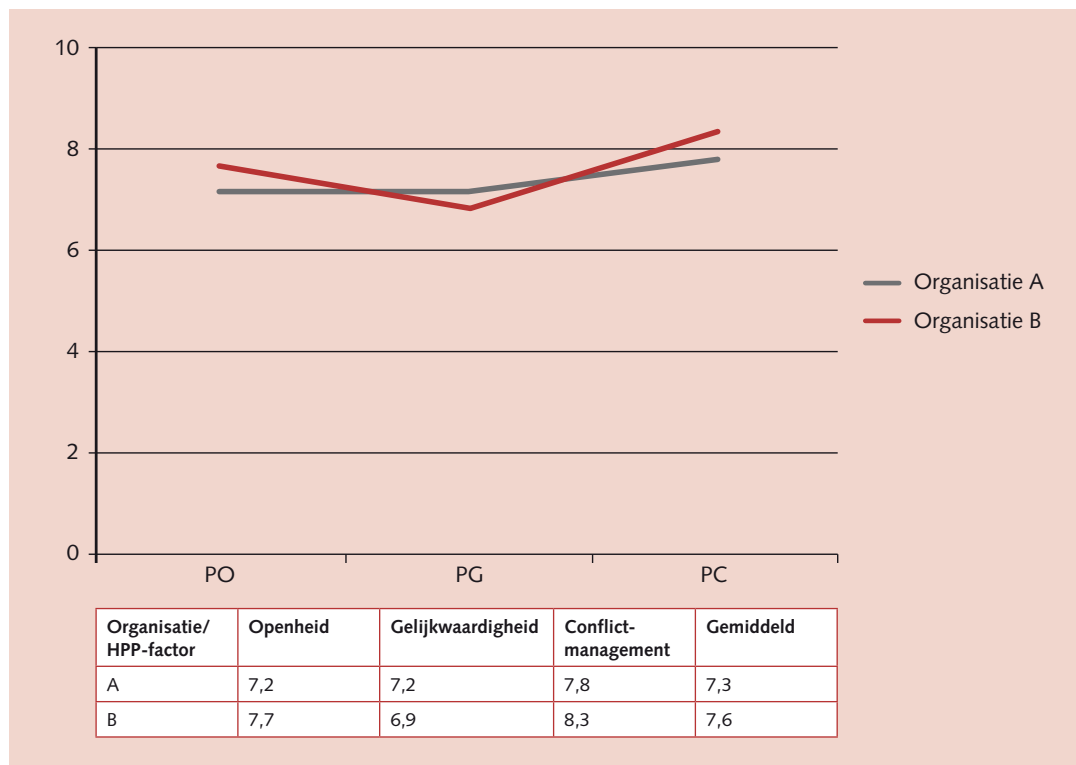
Praktijktoepassing

Onlangs werd het HPP-raamwerk toegepast op de partnership van Organisatie A met Organisatie B, met als doel de waardeketen kwalitatief zodanig te verbeteren dat beide partijen dankzij hun samenwerking gezamenlijk een optimale service verlenen aan de klant.⁵ Dit paste nadrukkelijk in het streven van Organisatie A om een HPO te worden en te blijven. Organisatie B werd uitgenodigd voor het HPP-traject. Deze partner vulde de HPO-vragenlijst over zichzelf en de HPP-vragenlijst over de kwaliteit van de samenwerking met Organisatie A in. Organisatie A, op haar beurt, vulde de HPP-vragenlijst in over Organisatie B. Daarnaast werden de resultaten van de eerder uitgevoerde HPO-vragenlijst gebruikt. Organisatie B verzorgde de facturatie en de inning van facturen voor Organisatie A. Beide partijen

kenmerkten zich door een langdurige, intensieve en persoonlijke samenwerking, vooral op managementniveau. Op het moment van de HPP-diagnose was er veel verandering gaande in de partnership: er kwam een nieuwe financiële directeur bij Organisatie A; het aantal werkzaamheden bij Organisatie B nam af omdat men bij Organisatie A beter georganiseerd was; en tegelijkertijd werd een aanzienlijke wetswijziging verwacht waarvan de consequenties voor de financiële werkzaamheden nog onbekend waren. Er was alle reden om de samenwerking onder de loep te nemen, met de vraag: hoe kan deze partnership zo succesvol mogelijk omgaan met de veranderingen? De organisaties scoorden redelijk gelijk in de HPO-diagnose (6,8 voor Organisatie A en 7,5 voor Organisatie B) en nagenoeg gelijk in de HPP-diagnose (7,3 voor Organisatie A en 7,6 voor Organisatie B) (zie figuur 4). Het gemeenschappelijk verleden van beide organisaties was goed zichtbaar in de resultaten. Het ma-

In een high-performance partnership dienen niet alleen de afzonderlijke partners maar ook hun onderlinge schakels van hoge kwaliteit te zijn

Figuur 4. De resultaten van de HPP-vragenlijst voor Organisatie A en Organisatie B



5. Op hun verzoek zijn de organisaties in de partnership anoniem gehouden.

nagement en de medewerkers hadden veelvuldig contact met elkaar, waardoor het vertrouwen groot was. Het management van beide partijen

Een succesvolle partnership verhoogt de omzet van de partners met 2-19 procent

werkte samen op strategisch niveau en afspraken werden flexibel en gelijkwaardig geïnterpreteerd. De HPP-diagnose liet echter ook zien dat de organisaties verschillend dachten over de mate waarin bepaalde aspecten van de samenwerking dienden te veranderen. Zo verschilden beide partijen van mening over de gewenste snelheid waarmee ze informatie moesten uitwisselen wanneer er iets veranderde in de partnership, en over de mate en frequentie waarin men ideeën moest uitwisselen met elkaar. Daarbij leek men elkaar steeds minder goed te vinden in het afstemmen van de processen. De interviews verduidelijkten dat Organisaties A en B in het begin van de samenwerking veel afstemming hadden, maar dat, toen dit eenmaal liep, men elkaar steeds minder opzocht. Doordat er meestal zo goed werd samengewerkt, werden bovendien geen nieuwe verbeterdoelen voor de partnership gesteld. En doordat de persoonlijke relatie zo sterk was, werd hierover ook nog eens onvoldoende gesproken.

De kenmerken van een 'high performance'-organisatie

Het onderzoek naar de 'high performance'-organisatie leverde de volgende vijf factoren op, waaraan managers nadrukkelijk aandacht moeten besteden om hun organisatie hoog-presterend te krijgen:

1. *De kwaliteit van het management.* Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. Ze laten zich in al hun handelen en hun manier van werken leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor ze anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen.

2. *De aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur.* Een excellente organisatie stimuleert interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen de mensen in de organisatie, zodat vrije en continue verticale en horizontale informatie-uitwisseling plaatsvindt.

3. *Het langetermijndenken van de organisatie: continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd vóór winst op de korte termijn.*

4. *Voortdurende verbetering en vernieuwing.* De excellente organisatie voert een strategie waarmee zij zich duidelijk onderscheidt van haar concurrenten. Zij vernieuwt en verbetert voortdurend haar processen, producten en diensten om die unieke strategie te kunnen realiseren.

5. *De kwaliteit van de medewerkers.* Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.

De resultaten van de HPP-diagnose vormden een duidelijk statement: er was een nieuwe dialoog nodig over de gezamenlijke ambitie, de gezamenlijke doelen en de manier waarop de partnership zich moest ontwikkelen naar een nieuwe samenwerking op een hoger HPP-niveau. De HPP-workshop waarin beide partijen de resultaten van de diagnose bespraken, maakte vervolgens heel wat los. Er was herkenning en blijdschap over het belang en de waarde die beide organisaties toekenden aan de samenwerking, en tegelijkertijd was er ook herkenning en erkenning over de gemiste kansen en de benodigde openheid om werkelijk met elkaar in dialoog te zijn. Afspraken werden daarom gemaakt om de dialoog te starten over vernieuwing van de partnership en nieuwe doelen, onder meer door regelmatig bij elkaar te komen om over verbetermogelijkheden te praten en ideeën uit te wisselen. ■