



# **Begeleiding Samenwerking Business Partners**

De IT systemen van klanten bestaan uit verschillende componenten die voor de klant samen één geheel moeten vormen, waarbinnen de componenten vlekkeloos met elkaar moeten samenwerken. Dat geldt voor de samenwerking tussen de technische lagen; server, netwerk, werkstations, besturingssoftware en bedrijfssoftware. Dat geldt ook voor de verschillende bedrijfssoftware-componenten onderling, die vaak afkomstig zijn van verschillende leveranciers. Dat geldt zelfs voor de betrokken dienstverleners (consultants) die namens de leveranciers van hard- en software services verlenen aan de klant.



Soms schakelen (grotere) klanten een system integrator in die tijdens de implementatie van een systeem het project leidt als een hoofdaannemer en zorgt dat alle betrokken leveranciers, als ware het onderaannemers, hun aandeel in het project correct leveren. Correct in de zin van tijdige en kwalitatieve levering van componenten, diensten en overeengekomen integratievoorzieningen. Eigenlijk net als in de bouw.

Dat system integrator model is afgekeken van de bouw en werkt prima tot en met de oplevering. Daarna is het project klaar en is de klant weer zelf verantwoordelijk. In de bouw geeft dat doorgaans weinig problemen op omdat een gebouw een statisch karakter heeft, waar niet frequent componenten worden vervangen door een nieuwe release of update van die component. Bij een IT systeem gaat die vlieger niet op. De klant is er bij gebaat dat zijn systeem up to date blijft en heeft met iedere leverancier van software componenten afspraken gemaakt over voortdurende inpassing van innovatie via releases en updates. De klant kan het daaraan gerelateerde beheer overdragen aan een outsourcer, maar daarmee wordt de problematiek niet minder en blijft dus kostbaar.

## **Business Partner contract, borrel en persbericht**

De oplossing via een system integrator en een outsourcer is doorgaans alleen weggelegd voor de grotere klanten. Kleine en middelgrote organisaties kunnen dat niet betalen en moeten dat zelf doen. Daarin dringen ze bij hun leveranciers aan op intensieve samenwerking, zodat tijdens de implementatiefase en de beheerfase het aantal problemen met connectivity en interoperabiliteit tot een minimum beperkt blijft. Als die twee betrokken leveranciers elkaar op andere fronten nauwelijks of niet beconcurreren en zien dat het de kwaliteit, dus ook de concurrentiekracht, van beide partijen ten goede komt, wordt vaak een business partner relatie met elkaar aangegaan. Een contract waarin de afspraken over samenwerking bij marketing, verkoop, implementatie, beheer en interoperabiliteit doorgaans keurig zijn vastgelegd. Dat contract wordt beklonken met een borrel en een persbericht en daarmee is de zaak geregeld.



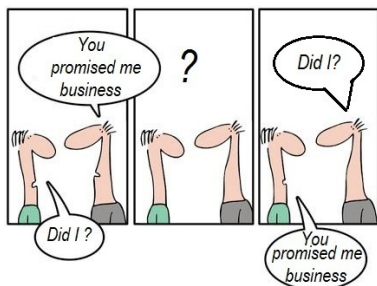
## veel business partner relaties leveren niet het beoogde succes

Vaak is dat contract tot stand gekomen in samenwerking tussen de marketing & sales afdelingen van de twee betrokken leveranciers en vervolgens ondertekend door beide directies. Directeuren die elkaar voor het eerst en laatste hebben ontmoet tijdens de ondertekening. Soms zijn de directies zelf intensief betrokken bij het tot stand komen van het contract en is er zelfs sprake van een prima "persoonlijke klik" tussen de twee directeuren. Dan is de kans op een succesvolle samenwerking aanzienlijk groter, maar nog steeds geen garantie voor succes.



In de praktijk zien wij dat veel Business Partner contracten op operationeel niet uit de verf komen. Zelfs als de twee directeuren intensief betrokken waren bij het contract en een "persoonlijke klik" hebben. Daarbij ervaren wij tal van redenen zoals:

- Het contract is na ondertekening niet organisatorisch ingebed bij een of beide partijen.
- Het beheer van het contract wordt opgedragen aan twee personen met ontoereikende bevoegdheid binnen de afdelingen van beide bedrijven die zijn betrokken bij de uitvoering.
- De "persoonlijke klik" tussen de directeuren ontbreekt op het operationele niveau bij management en/of medewerkers.
- Op operationeel niveau is het wederzijdse vertrouwen ontoereikend.
- Er treedt een "calimero" effect op omdat de ene partij zich "overheersend" gedraagt of de andere partij dat gedrag (vaak ten onrechte) waarneemt.
- Teveel samenwerkingsproblemen worden niet gemeld bij de directie of, omgekeerd, worden op de detailniveau direct geëscaleerd richting directie.
- Sommige activiteiten van de business partner worden op operationeel niveau als concurrerend ervaren, waardoor de business partner geleidelijk "de vijand" wordt waarmee je beter niet samenwerkt.
- De samenwerking is niet goed gecommuniceerd. Hetzij intern richting medewerkers van beide partijen, hetzij extern richting klanten van beide partijen.



Zo kunnen we nog wel even doorgaan met voorbeelden die wij zelf hebben ervaren in onze jarenlange praktijk met business partner relaties.

## ook initiatieven tot verbetering leveren te weinig resultaat

Voorbeelden waarop veel business partner relaties uiteindelijk sneuvelen en/of niet de win/win opleveren die beide directies ten tijde van ondertekening voor ogen hadden. Vaak zien wij dat die win/win er wel degelijk zou kunnen en moeten zijn. Misschien iets minder dan voorgeschilderd door de marketeers bij de ondertekening. Vaak beseffen de betrokken directeuren dat zelf ook, maar lukt het hen niet om het tij te keren.

Dat is ook geen eenvoudige opgave omdat verbeteringsinitiatieven alleen haalbaar zijn als ze door beide partijen op het zelfde moment worden doorgevoerd. Dat vereist een vergelijkbaar commitment en een even hoge prioriteit binnen de betrokken operationele organisatieonderdelen van beide partijen. Zij moeten die verbetering doorvoeren naast hun dagelijkse taken. Vaak zien wij dat zelfs kleine verschillen in commitment of prioriteit, de verbeteringsafspraken doorkruisen.



## “zelf aan een dood paard trekken” of “de kar laten vlot trekken”

Als u een business partner relatie heeft met een andere partij en zich herkent in het geschetste beeld, dan kunt u zelf voortdurende nieuwe initiatieven tot verbetering blijven nemen. Bij voorkeur samen met de directeur van uw business partner, in de hoop dat het uiteindelijk toch goed komt. Als uw management daarachter staat en het gevoel heeft dat dit ook geldt voor hun collega's bij de partner, moet u dat zeker doen. Als u echter opmerkingen waarneemt als “dat gaat hem niet worden” of “wij wensen je veel succes”, dan moet u zich afvragen of het niet een poging is die de kwalificatie “aan een dood paard trekken” verdient.



In dat geval kunt u beter ITEM-C inschakelen. Niet alleen vanwege onze uitgebreide jarenlange ervaring op het gebied van business partner relaties in de IT, maar ook omdat “vreemde ogen dwingen” in een dergelijk verbeterinitiatief. In die combinatie schuilt immers onze toegevoegde waarde.



Daarbij kunt u ons inschakelen om namens uw bedrijf het initiatief tot verbetering te nemen, de kans op succes wordt echter aanzienlijk vergroot als beide directies gezamenlijk ITEM-C inschakelen en de daaraan verbonden kosten gezamenlijk dragen (fifty fifty of een verdeelsleutel gerelateerd aan verschil in commerciële belang). Gezamenlijk of alleen, u kunt ITEM-C voor u “de kar laten vlottrekken”.

## instrumentarium

Hoe wij “de kar vlottrekken” bepaalt u zelf. U bepaalt welke instrumenten daarbij worden ingezet, waarbij u moet denken aan:

1. **Strategische analyse.** Wat waren de wederzijdse strategische uitgangspunten en in welke mate zijn die nog steeds valide? Van welke win/win verhouding werd uitgegaan qua commercieel belang en geeft die verhouding nog steeds de actuele werkelijkheid weer? In welke mate wordt die verhouding weerspiegeld in de opbrengstverdeling?
2. **Commerciële taakverdeling.** Hoe werken de business partners samen op het gebied van leadgeneratie, communicatie met prospects, offertes, aanbestedingen, demo's en contractering? Wie doet wat, wanneer en hoe? Hoe informeren partijen elkaar over de voortgang van het commerciële proces? Hoe is de interne “arbitrage” geregeld bij geschillen binnen het commerciële proces? Hoe communiceren we over elkaar en de samenwerking met de klant?
3. **Verdeling implementatietaken.** In welke mate is overall project management nodig en hoe zijn die taken verdeeld? Hoe werken wederzijdse projectleider samen? Hoe werken consultants samen? Hoe is de escalatie georganiseerd als een partner bij de ander het niet nakomen van een verplichting ervaart, of daaraan twijfelt? Hoe communiceren we over elkaar en de samenwerking met de klant?
4. **Verdeling beheertaken.** Hoe is de samenwerking op first line help desk niveau georganiseerd en welke problemen worden daarbij ervaren? Hoe is dat op second en third line niveau georganiseerd en wat gaat daarbij mis?
5. **Development samenwerking.** In welke mate worden update en releaseplannen met elkaar gecommuniceerd? Welke processen en projecten worden daarbij op elkaar afgestemd? Hoe is het testen van wederzijdse updates en releases georganiseerd? Hoe is de interne “arbitrage” geregeld bij geschillen binnen het development proces?





6. **Interoperabiliteit analyse.** In welke mate is interoperabiliteit tussen de betrokken producten van de partners een issue? Welke afspraken zijn op dit gebied gemaakt? In welke mate worden die afspraken nageleefd? Hoe is de interne "arbitrage" geregeld bij geschillen op het gebied van interoperabiliteit?
7. **Samenwerkingscultuur.** In welke mate wordt de samenwerking negatief beïnvloed door gebrek aan vertrouwen, het "calimero" effect en/of een mismatch in de "beleving van de werkelijkheid"?
8. **Marktbeleving.** Hoe ervaren de klanten de samenwerking? Hoe kijkt de rest van de markt naar de samenwerking? Hoe gaat de concurrentie om met de samenwerking? Hoe gaan koepels (gebruikersverenigingen, brancheverenigingen etc.) om met de samenwerking?

Acht aspecten van samenwerking in een business partner relatie die allemaal ten dienste staan van succes bij de klant. Maar ook acht aspecten die individueel, of in samenhang, kunnen zorgen voor een mislukte business partner relatie. Doorgaans hoeven slechts twee aspecten te worden aangemerkt als kritische succesfactor. Maar het kunnen er ook acht zijn. Een ranking door de directie (bij voorkeur door beide directies) levert doorgaans een goed beeld bij de problemen die het eerst moeten worden aangepakt.

#### winstgevende samenwerking



ITEM-C advies en interim management onderzoekt de geselecteerde aspecten en komt vervolgens met een verbetervoorstel. Bij voorkeur vanuit een gezamenlijke opdracht, maar ook bij een individuele opdracht lukt het ons om de samenwerking te verbeteren vanuit uw eigen organisatie. In dat geval gaan wij regelmatig "op de stoel" zitten van de medewerkers van de partner en houden vanuit die positie een spiegel voor aan uw medewerkers. Op die wijze lukt het zelfs om bij een eenzijdige opdracht aanzienlijke verbetering te bewerkstelligen, maar efficiënte verbetering is het meest gebaat bij een gezamenlijke opdracht.

#### kosten



Het begeleiden van een business partner relatie door ITEM-C kost veel minder dan de desinvestering, juridische kosten en mogelijke selectie en implementatie van een vervanger, alsmede het gerelateerde klant- en omzet verlies. Na een vrijblijvend verkennende bijeenkomst met de directie en/of het MT van de business partner(s) op zoek naar verbetering van de relatie, kunnen wij de kans op verbetering beoordelen en onze begeleiding desgewenst voor een vaste prijs aanbieden.

#### ITEM-C

**ITEM-C advies en interim management is gespecialiseerd in bedrijfssoftware. Wij combineren ruim dertig jaar management ervaring met bedrijfssoftware aan zowel de klant- als de leverancierskant. Wij weten derhalve wat belangrijk, mogelijk en haalbaar is en projecteren die kennis vakkundig op de situatie bij onze klanten in de lokale overheid, het middelgrote bedrijfsleven en leveranciers van bedrijfssoftware voor deze marktsegmenten.**

