

Opportunisme viert hoogtij

door: Ard-Pieter de Man

Kennis-economie, samenwerking en ict lijken een moderne drie-eenheid. De doorbraak van samenwerking als organisatievorm is voor een groot deel ook in de ict-sector begonnen. In dit artikel wordt een overzicht gegeven van samenwerking rondom ict. Eerst wordt nader ingegaan op het begrip alliantie, een specifieke vorm van samenwerken. Vervolgens wordt besproken welke specifieke redenen er zijn voor alliantievorming. Daarbij worden ook enkele veel voorkomende managementfouten besproken. Vooral het vrijblijvende opportunisme van veel samenwerkingsverbanden wordt bekritiseerd. Tenslotte wordt de impact van ict op alliantievorming geanalyseerd.

Samenwerking kan vele vormen aannemen. De belangrijkste samenwerkingsvormen zijn weergegeven in figuur 1. Ze zijn gerangschikt van links naar rechts, op basis van toenemende intensiteit van de samenwerking. Eenvoudige uitbesteding van bijvoorbeeld schoonmaakdiensten is een weinig intensieve vorm van samenwerking. Joint ventures daarentegen gaan gepaard met vergaande integratie van de verschillende partners in het samenwerkingsverband. Samenwerkingsvormen kunnen worden afgebakend ten opzichte van markttransacties en fusies. Een veel voorkomende samenwerkingsvorm is de alliantie, een verzamelbegrip dat deelneming, joint ventures en diverse vormen van contractuele samenwerking omvat. Kenmerkend voor allianties, ten opzichte van fusie of overname, is dat de partners juridisch zelfstandige eenheden blijven. Het feit dat partners zelfstandig blijven, maakt het mogelijk een alliantie op heel veel verschillende manieren vorm te geven. Naast vormen als de joint venture, waarbij partners een nieuw bedrijf met een eigen management oprichten, en (wederzijdse) deelnemingen, kan een alliantie ook worden gerealiseerd door contractuele afspraken. Samenwerkingsverbanden als eenvoudige uitbestedingsrelaties en licensing worden niet tot allianties gerekend. Zij hebben het karakter van een transactie, waarbij de ene partij een standaarddienst of -product van de ander koopt. Van echte samenwerking is dan nauwelijks sprake. Dit artikel gaat vooral in op allianties omdat op dat vlak zich de afgelopen jaren de meeste ontwikkelingen hebben voorgedaan.

Allianties

Van allianties is sprake wanneer aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- Alle partijen lopen gezamenlijk risico, bijvoorbeeld doordat zij alle in de alliantie investeren. Daarbij kan de ene partner meer risico lopen dan de andere. Het gaat erom dat de verhouding niet scheef is.
- Er is sprake van gezamenlijke opbrengsten. Net als bij

het vorige punt geldt dat de opbrengsten niet gelijk over alle partners hoeven te worden verdeeld, maar dat er een balans dient te zijn. Voor iedere partner dienen de risico's en de opbrengsten zich ongeveer in gelijke mate tot elkaar te verhouden.

- Blijvende onafhankelijkheid van de betrokken partners.
- Daadwerkelijke samenwerking tussen medewerkers van de betrokken organisaties vindt plaats. Daarbij hoeven deze niet continu op dezelfde locatie te zitten. Licentieovereenkomsten waarbij uitsluitend technische specificaties worden uitgewisseld, voldoen echter niet aan deze eis.
- Er is sprake van gezamenlijke besluitvorming. De ene partij legt niet doorlopend aan de andere zijn wil op, maar besluiten worden in gezamenlijkheid genomen. Er hoeft geen volmaakte democratie te zijn, maar er is in ieder geval geen sprake van eenzijdige besluitvorming.

Redenen voor samenwerking

De toenemende aandacht voor allianties kent een aantal oorzaken. De eerste is de toenemende kennis-behoefte bij bedrijven. Toegang tot kennis van partners of gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe kennis heeft geleid tot een explosie in het aantal kennisallianties. Een tweede reden voor alliantievorming ligt in het feit dat de concurrentiedruk niet alleen noopt tot continue innovatie, maar ook tot continu kostenmanagement.

Figuur 1: Verschillende samenwerkingsvormen



Samenwerking kan schaal- en scopevoordelen creëren, die een aanzienlijke kostenbesparing met zich meebrengen. Internationalisering is de derde reden voor de toename van alliantievorming. Bedrijven die zich in een ander land op de markt willen gaan bewegen, doen dit vaak met behulp van een lokale partner. Vraag naar 'solutions' is de vierde factor. In de ict-sector is dit de achtergrond van zeer vele samenwerkingsverbanden. Bedrijven die hun ict-infrastructuur willen vernieuwen of uitbreiden hebben daartoe niet alleen computers, maar ook routers, servers, databases, opleidingen en implementatiekracht nodig. Daarom werken softwarehuizen samen met consultants en computerproducenten om gezamenlijk

voor een individuele klant een totaaloplossing te kunnen bieden. De vijfde reden is de impact van ict. De belangrijkste impact ligt hier niet zozeer op het vlak van verdergaande decentralisatie, zoals wel eens wordt gedacht. Ict maakt het inderdaad mogelijk om samen te werken zonder dat bedrijven totaal geïntegreerd hoeven te worden. Daardoor hoeft er dus minder gebruik te worden gemaakt van vergaande vormen van integratie zoals fusies en overnames. Een belangrijkere impact van ict is dat afstemming mogelijk wordt, waar dat voorheen moeilijk was. Partijen wilden vroeger misschien wel veel meer afstemmen met bijvoorbeeld een toeleverancier, maar omdat er erg veel informatie tussen de partijen

De kwaliteit van de allianties rondom internet is veel hoger dan voorheen. Partners kijken veel scherper naar de business case en stappen niet meer in elke mogelijkheid die zich voor doet. Dit geldt zeker rondom het draadloze internet. De samenwerking tussen de keten van koffiezaken Starbuck's en het telecombedrijf T-Mobile is hier een voorbeeld van. T-Mobile verzorgt hot spots in Starbuck's locaties in een langdurige en doordachte samenwerking.

Great deal. Toch is het niet zo dat ict alleen maar voordelen oplevert in een netwerk-economie. Ict heeft ook nadelen bij het aangaan van allianties. Wanneer twee partners gaan samenwerken, dan kunnen de kosten van integratie van ict-systemen zeer hoog zijn.



moest worden gedeeld, kon dat wel eens onmogelijk zijn. Doordat ict-systemen die informatie wel kunnen verwerken, wordt er minder gebruik gemaakt van markttransacties en meer van samenwerking. Transacties die vroeger via de markt plaatsvonden vinden nu plaats in door ict ondersteunde netwerken. Dit geldt met name in ketens van toeleveranciers, waar een grote hoeveelheid aan data kan worden verwerkt met behulp van ict-systemen, waar dat voorheen onmogelijk was. In de praktijk zijn de voornoemde redenen natuurlijk in combinatie aanwezig.

Netwerken in de ict-sector

Nergens hebben allianties zich zo sterk ontwikkeld als in de ict. Alleen de biotechnologiesector komt nog in de buurt waar het het aantal allianties en intensiteit van de samenwerking betreft. Dat is ook logisch: de hierboven genoemde redenen voor samenwerking zijn in de high tech sectoren bij uitstek van belang. Samenwerking is in de ict-sector zó algemeen dat er sprake is van netwerken van organisaties die door middel van allianties direct of indirect met elkaar verbonden zijn. Tabel 1 geeft aan dat ict-bedrijven veel allianties zijn aangegaan.

Gelet op de grote aantallen allianties van ict-bedrijven komt de vraag op wanneer het te veel wordt. Met tientallen samenwerkingsverbanden is het bijna onmogelijk deze allemaal goed te besturen. Vooral in de ict-sector is het alliantiebeprijp dan ook aan inflatie onderhevig. Naast de in tabel 1 genoemde aantallen allianties, waarbij zoveel mogelijk is geprobeerd de eerder gegeven definitie van allianties toe te passen, kondigen ict-bedrijven nog vele

Bedrijf	Allianties	Bedrijf	Allianties
Cisco	56	Motorola	105
Dell	22	Nokia	65
Ebay	26	Nortel	30
HP	145	Philips	61
IBM	168	Siebel	31
Infineon	32	Toshiba	49
Intel	66	STM	27
Microsoft	125	SUN	81

Tabel 1: Aantal aangekondigde allianties door een aantal ict-bedrijven (1998-2002)

andere vormen van samenwerking aan. Meestal gaat dat onder de noemer van 'partnership'. Dat wekt de indruk van een gelijkwaardige samenwerking. In plaats daarvan is er echter heel veel sprake van opportunisme. Er wordt nog al eens van een alliantiepartner gesproken, terwijl van daadwerkelijke samenwerking geen enkele sprake is. Er is vaak een grote tegenstelling tussen de met de mond beleden alliantiestrategie en de realiteit. Er worden sociaal wenselijke dingen gezegd, maar de realiteit is vaak dat samenwerking faalt doordat in de praktijk niet aan de basisvoorwaarden voor succes wordt voldaan. Tabel 2 geeft een aantal voorbeelden hiervan, die zijn verzameld in de ict-industrie.

Faalfactoren

De eerste fout is een kortetermijn oriëntatie op samenwerking. Om een goed samenwerkingsverband van de grond te krijgen is minimaal een jaar nodig; vaak nog langer. Er zijn geen opbrengsten zonder dat er een investering aan vooraf gaat. De druk van de kwartaalcijfers brengt bedrijven ertoe partners te snel af te schrijven, omdat ze te snel inkomsten willen zien zonder te investeren. Allianties zijn geen simpele oplossing voor kortetermijn problemen. Zij behoren ingebed te zijn in een strategie voor de lange termijn en ook als zodanig te worden behandeld. De tweede is dat op personen die in allianties werkzaam zijn, niet altijd de juiste afrekenmechanismen toegepast. Meestal worden ze nog afgerekend op het resultaat van het eigen bedrijf, waardoor de focus op het resultaat van een alliantie verwaterd. Vooral in combinatie met de kortetermijn oriëntatie van veel beloningssystemen, is dit funest voor allianties.

Een derde fout is dat de focus in allianties vaak teveel op de kosten wordt gelegd. De meeste ict-bedrijven hebben verschillende niveaus van partners, bijvoorbeeld van Bronze tot Gold Partner. Meestal is het belangrijkste onderdeel van dit soort partnerprogramma's de mate van korting die wordt bedongen voor het leveren van bepaalde producten of diensten. Het zou beter zijn om dit soort allianties meer te richten op gezamenlijke groei, marktkansen en toegevoegde waarde voor de klant. Wanneer voornamelijk op kosten wordt gestuurd, zullen partners niet geneigd zijn in of voor elkaar te investeren. Groei wordt dan niet gerealiseerd.

Een vierde faalfactor is dat er onvoldoende capaciteit wordt vrijgemaakt voor alliantie-management. In één case

gebeurde het letterlijk dat een softwarebedrijf claimde 150 partners te hebben. Het had echter slechts twee personen aangesteld om die 150 partners te managen. De meeste partnerships bestonden dan ook alleen op papier. Samenwerking had in dat bedrijf niet zo'n goede reputatie omdat er zo weinig uitkwam. Dat is ook niet verbaazingwekkend, wanneer er niet in wordt geïnvesteerd. Allianties zijn complex en vragen veel aandacht. Wanneer zij slagen, zijn zij vaak heel succesvol: de verwachting is dat in 2007 de helft van de beurswaarde van bedrijven wordt gerealiseerd in allianties².

Tenslotte is er vaak een gebrek aan commitment. Met name in de ict-sector is iedereen met iedereen gaan partners. Dit gebeurt vaak met als argument dat flexibiliteit noodzakelijk is en dat daarom snel van partner moet kunnen worden gewisseld. De realiteit is echter dat opportunisme hoog tij viert, terwijl strategisch denken wordt verwaarloosd. Het argument van flexibiliteit is vaak een kortetermijn reden. Langduriger samenwerkingsverbanden zijn vaak veel flexibeler, omdat partners bereid zijn om voor een goede partner een stap extra te doen³. Daarnaast is het voor de klant vaak onduidelijk waarom hem een bepaalde propositie wordt aangeboden met een bepaalde partner en niet met een andere. De promiscuïteit in partnerland verwaterd dan de marktpositie van de betrokken ondernemingen. Enige vorm van commitment is vaak beter dan totaal geen commitment. Eenmalige, tijdelijke samenwerking levert namelijk vaak minder op dan duurzame samenwerking. Bij een langduriger relatie kunnen partijen investeren in de ontwikkeling van een gezamenlijk business plan, in een sterkere relatie en

Faalfactor	Met de mond beleden beleid	De realiteit:
Korte termijn oriëntatie	'Allianties zijn van strategisch belang'	'...maar ze moeten wel binnen een kwartaal renderen'
Verkeerde afrekenmechanismen	'We moeten meer met allianties gaan werken'	'...maar managers worden afgerekend op ons eigen resultaat'
Kostenfocus	'U bent onze Gold Partner'	'...dus moet er een kwart van de prijs af'
Onvoldoende capaciteit	'Partners zijn heel belangrijk. We hebben er 150'	'...en we hebben twee man om ze te managen'
Onvoldoende commitment	'Wij zijn volledig aan onze partners gecommitt'	'...en aan hun concurrenten ook'

Tabel 2: Faalfactoren in ict-allianties

Managementamenvatting

Ict speelt een belangrijke rol bij het tot stand komen van alliantienetwerken. In de ict-sector is sprake geweest van een wildgroei aan samenwerkingsverbanden. Bedrijven ontdekken geleidelijk aan dat het opportunistische model van partnering niet goed werkt. Er dient nog een verdere verschuiving op te treden in de richting van echt strategische partnering. Daarmee kan daadwerkelijk van alliantienetwerken worden geprofiteerd.

indien nodig zelfs in activa. Met de hogere investeringen gaan meestal ook hogere opbrengsten gepaard. Zulke investeringen worden echter niet gedaan voor een eenmalige samenwerking, omdat de kosten vaak niet in dat ene project kunnen worden terugverdiend. Een toenemend aantal bedrijven kiest er om die reden voor om niet meer met iedereen te partneren, maar voor bepaalde markten, segmenten of technologieën een beperkter aantal diepgaande relaties aan te gaan.

De conclusie is dat de ict-sector op vele manieren voorop loopt bij het tot stand brengen van de nieuwe organisatievorm van het netwerk. Samenwerking is er – anders dan in andere sectoren – een algemeen voorkomend verschijnsel. Dat is ook logisch, omdat de meeste ict-bedrijven gespecialiseerd zijn in een beperkt aantal technologieën. Een softwarespecialist als SAP of Microsoft, zal toch samen moeten werken met system integrators en hardwareproducenten om zijn product aan de man te brengen. Ondanks de vele vormen van samenwerking is echter nog te veel sprake van kortetermijndenken en opportunisme. Daardoor blijven veel kansen onbenut.

Ict in een netwerk-economie

Veel netwerken worden ondersteund door informatietechnologie. Ten eerste vindt er nog altijd netwerkvorming plaats rondom de nieuwe internet-technologie. Ook de impact van draadloze technologie levert nog steeds veel nieuwe samenwerkingsverbanden op. Hoewel de hype van een aantal jaren geleden voorbij is, wordt er nog altijd serieus gekeken naar internet. Het aantal samenwerkingsverbanden rondom nieuwe technologie is weliswaar drastisch verminderd, maar de kwaliteit van de allianties rondom internet is veel hoger dan voorheen. Partners kijken veel scherper naar de business case en stappen niet meer in elke mogelijkheid die zich voordoet. Dit geldt zeker rondom het draadloze internet. De samenwerking tussen de keten van koffiezaken Starbuck's en het telecombedrijf T-Mobile is hier een voorbeeld van. T-Mobile verzorgt hot spots in Starbuck's locaties in een langdurige en doordachte samenwerking. Ook zijn de beste allianties overleefd gebleven tijdens de ineenstorting van 'e-zeepbel'. Overigens leidt internet soms ook tot minder netwerkvorming, bijvoorbeeld wanneer bedrijven een langdurige relatie met een partner verbreken en vervangen door internetveilingen of elektronische marktplaatsen (markttransacties in *figuur 1*). De auto-industrie



Over de auteur:

Prof. dr. Ard-Pieter de Man is Hoogleraar Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Voorheen was hij werkzaam als organisatie-adviseur, onder andere bij Nolan Norton & Co. Hij is ook voorzitter van de Association of Strategic Alliance Professionals (Europe) Ltd., een Europese vereniging van alliantiemangers.

de ondernemingen heen wordt daardoor makkelijker. Dergelijke systemen maken samenwerking in de eerste plaats efficiënter, omdat zij overdracht van kennis en informatie vereenvoudigen. Daarnaast zijn er ook gevallen aan te wijzen van samenwerkingsverbanden die zonder dit soort ondersteuning niet zouden zijn ontstaan. In de open source beweging bijvoorbeeld. Andere voorbeelden van netwerkondersteunende systemen zijn intranetten en databases die binnen een aantal bedrijven zijn geïmplementeerd en die gericht zijn op het ondersteunen van partnermanagement. Door dit soort tools beschikbaar te maken, wordt de vaardigheid van managers vergroot om allianties goed vorm te geven. Ook zijn er aanbieders van CRM-pakketten die hun software hebben aangepast voor het managen van partners, zodat CRM-software wordt herverpakt als PRM: Partner Relation Management. Met name wanneer bedrijven grote aantallen partners hebben, kan dit soort software ertoe bijdragen dat men overzicht over het netwerk van partners kan blijven houden. Ook wordt het beter mogelijk om de partners aan te sturen en hun prestaties met elkaar te vergelijken. De effectiviteit van een netwerk kan daardoor dus worden verhoogd.

Toch is het niet zo dat ict alleen maar voordelen oplevert in een netwerkeconomie. Ict heeft ook nadelen bij het aangaan van allianties. Wanneer twee partners gaan samenwerken, dan kunnen de kosten van integratie van ict-systemen zeer hoog zijn. Het is niet voor niets dat in luchtvaartallianties zoals tussen KLM en Northwest de ict-systemen nog altijd niet volledig zijn geïntegreerd. Verschillende systemen moeten aan elkaar worden geknoopt en dat is niet altijd mogelijk en zeker niet eenvoudig. Bestaande ict-systemen kunnen een obstakel voor de business worden, wanneer het niet lukt ze op elkaar af te stemmen. Wanneer voor het slagen van een alliantie aan elkaar gekoppelde ict-systemen cruciaal zijn, betekent een gebrekkige ict-integratie dus de nekslag voor de samenwerking. ●

in Amerika en Europa is hier een voorbeeld van. De eerste ervaringen laten zien dat dit een eenmalig kostenvoordeel kan opleveren. Of het op de lange termijn ook goed uitwerkt, is de vraag. De meest succesvolle autoproducent, Toyota, heeft er in ieder geval niet voor gekozen deze weg in te slaan.

Een ander belangrijk gebied waar ict netwerkvorming stimuleert is in de supply chain. Het bekende voorbeeld in de ict is hier natuurlijk Dell die met een beperkt aantal toeleveranciers flexibel kan samenwerken, mede door een goede ict-ondersteuning. Andere meesters in supply chain management zijn buiten de ict-sector in de modesector te vinden, waar snelle opvolging van collecties een goede communicatie met toeleveranciers vereist. De opkomst van kledingwinkels als H&M en Zara zou zonder ict moeilijk zijn geweest, omdat de benodigde uitwisseling van gegevens dan eenvoudigweg niet had kunnen worden ondersteund. In de modesector gaat het immers om meer verschillende soorten informatie (kleur, maat, type kledingstuk, stof) dan in andere bedrijfstakken. Bovendien hebben H&M en Zara voortdurend wisselende collecties, waardoor de informatie ook continu verandert.

Er vindt ook veel samenwerking plaats rondom de momenteel zeer populaire RFID-technologie, het chipje dat het mogelijk moet maken elk product te identificeren en vast te stellen wanneer het bepaalde fysieke drem-pels passeert. De (te?) hoog gespannen verwachtingen rondom deze technologie hebben al aanleiding gegeven tot een grote set van samenwerkingsverbanden in de keten. Belangrijke retailers als Walmart in de USA en Metro in Duitsland, werken samen met ict-bedrijven en producenten van consumentengoederen om in hun supermarkten te experimenteren met RFID. Of deze technologie de beloften waar maakt, zal nog moeten blijken. Maar als zij succesvol wordt dan zal deze technologie aanleiding kunnen geven tot nog meer samenwerking tussen leveranciers en afnemers, omdat de verbeterde capaciteit van informatieverwerking veel mogelijkheden voor onderlinge afstemming zal geven.

Een laatste interessant punt is ict ter ondersteuning van samenwerkingsverbanden. Deze neemt een grote variëteit van vormen aan. Er is bijvoorbeeld software die gericht is op het ondersteunen van samenwerking in virtuele teams. Samenwerking over de grenzen van

1 A.P. de Man, 2004, The Network Economy: Strategy, Structure, Management, Aldershot (U.K.): Edward Elgar.

2 A.P. de Man en G. Duysters, 2002, The State of Alliance Management, White Paper voor de Association of Strategic Alliance Professionals, Boston.

3 Dyer, J.H. (2000), Collaborative Advantage, Oxford: Oxford University Press.

4 K. Ferdows, M.A. Lewis, en J.A.D. Machuca, 2004, Rapid-Fire Fulfillment, Harvard Business Review, November, 104-110.

Ingrid Regien in gesprek met Roel Bakker, CIO van Nutreco

‘Ict is pas strategisch als het niet werkt’

door: Ingrid Regien & Cok de Zwart

In hoeverre veranderen organisaties en hun structuren door de inzet en het gebruik van ict? Een heel interessante vraag. Net zo interessant als de vraag of en op welke manier wijzigingen in de organisatiestructuur van invloed zijn op de inzet en het gebruik van ict. De conclusie van Roel Bakker, CIO bij Nutreco, luidt dat het in wezen allemaal niet zoveel uitmaakt. Maar dan moet je als ict-afdeling je zaakjes wel op orde, lees: sterk gestandaardiseerd hebben. Dan kan de ict de business snel volgen. En hoeft een wijziging in de bedrijfsvoering de hele ict-strategie niet te frustreren.

Diervoederconcern Nutreco is bezig met een forse gedaanteverwisseling. Het bedrijf gaat zich in de toekomst voornamelijk richten op de productie van voer voor dieren en vis en minder op de vleesproductie. Daarom is Nutreco bezig verschillende bedrijfsonderdelen te verkopen die zich bezighouden met het kweken van zalm en het verwerken van vis en vlees. Vorig jaar werd al aangekondigd dat de zalmkweek (Marine Harvest) verzelfstandigd gaat worden en werd het varkensvleesbedrijf Hendrix Meat Group verkocht. De productie van vlees kent veel risico's als ziektes en plagen. 'In geval van ziektes gaat het hok wel op slot, maar de dieren moeten blijven eten', zo verklaarde bestuursvoorzitter Dekker de strategische stap onlangs bij de presentatie van de cijfers over 2004. De overgang naar de nieuwe strategische richting neemt twee tot drie jaar in beslag.

Toen Roel Bakker in 1999 als CIO bij Nutreco begon, wees nog niets op deze drastische koerswijziging. Het bedrijf, ontstaan in 1994 doordat het toenmalige management delen van BP Nutriton had gekocht, is op



Ingrid Regien in gesprek met Roel Bakker

overnamepad gegaan. Er was geld. Mede door de beursgang in 1997. In korte tijd werd een aantal bedrijven overgenomen, waardoor Nutreco een leidende positie kon gaan innemen als veevoerproducent, varkens- en pluimveefokker en zalmkweker. Het gevolg van die overnamestrategie was wel dat Nutreco te maken kreeg met een veelheid van ict-systemen en softwarepakketten. Bakker kreeg als taak om daar ordening in aan te brengen. Hij schreef daarvoor in 2002 een strategisch plan dat een looptijd had van vier jaar. Halverwege de uitvoering van dat plan, is de ondernemingsstrategie gewijzigd. Daarmee is het ict-plan echter niet naar de prullenbak geweest. Integendeel. De allerbelangrijkste vraag die als fundament onder het plan ligt, is immers van alle tijden: hoe krijg je ordening in je business applicaties en ict-infra-

structuur en -gebruik in een internationaal opererende organisatie die door acquisities is groot geworden?

Standaardisatie

Volgens Bakker door standaardisatie, standaardisatie en nog eens standaardisatie. De eerste en snelste winst die hiermee valt te behalen is door het beperken van het aantal ict-leveranciers en business applicaties. Daarmee is Bakker dan ook begonnen. Nutreco heeft een beperkt aantal IT leveranciers aangemerkt als preferred supplier. Inmiddels is het aantal erp-achtige systemen sterk gereduceerd van ruim vijftig tot een drietal. Bijkomend voordeel van de preferred supplier-politiek is dat er onmiddellijk kostenvoordelen konden worden behaald, omdat er op wereldschaal contracten konden worden afgesloten voor het leveren van producten en diensten. Het stan-