

Trefwoorden

Klant-leveranciermodel

Procesgericht organisatieontwerp

Interne samenwerking

JOEP FIRET EN ROB VAN DE KAMP



Joep Firet is zelfstandig adviseur op het gebied van verandertrajecten in de private en semipublieke sector. Hij werkt binnen het netwerk van de Associatie voor Management Advies (AvMA) en is verbonden aan Rijnconsult.

E-mail: joep.firet@avma.nl

Rob van de Kamp is zelfstandig gevestigd onder het label Casparis Consult dat is geassocieerd aan Rijnconsult. Hij is verbonden met de Associatie voor Management Advies (AvMA).

E-mail: rob@casparisconsult.nl

ZAKENDOEN MET JE COLLEGA

Het theoretisch model in de praktijk (deel 2)

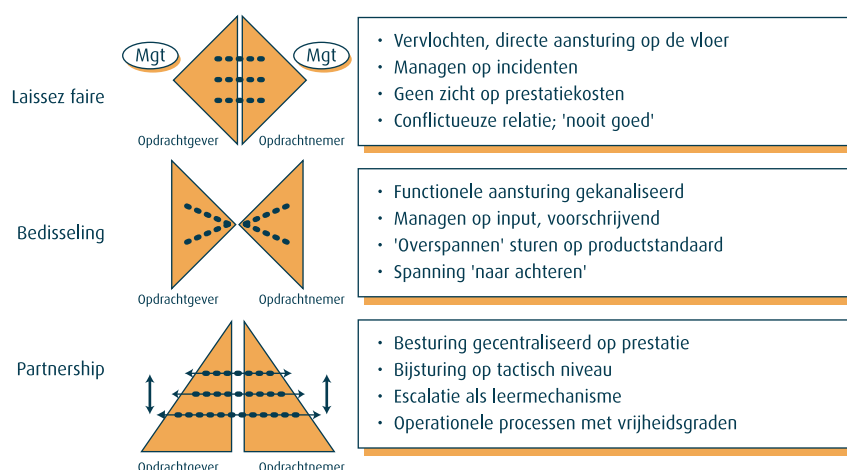
In steeds meer bedrijven doen collega's onderling zaken met elkaar in een geformaliseerde interne klant-leverancierrelatie. Het blijkt echter dat collega's schipperen tussen collegialiteit en zakelijkheid. Er ontstaat spanning in de samenwerking waardoor de potentiële meerwaarde van de klant-leverancierconstructie niet wordt gerealiseerd. In een tweetal artikelen belichten we de structurele opgave voor het management, verbonden aan de introductie van het klant-leveranciermodel. In het eerste artikel poneerden we een ontwikkelingsperspectief. In dit vervolgartikel trekken we lessen uit de praktijk.

Terugblik: puberen hoort bij volwassen worden

In het vorige artikel hebben wij de achtergronden van interne klant-leverancierrelaties besproken. Wij benadrukten dat er noodzakelijkerwijs sprake moet zijn van een ontwikkeling in spelpatronen en organisatievormen op het raakvlak tussen de klant en de leverancier. In dat verband bespraken wij een ontwikkelingsmodel (zie figuur 1).

In de ontwikkeling van collegiale samenwerking naar een klant-leveranciersamenwerking zijn drie fases te onderscheiden. In eerste instantie doen medewerkers op de werkvloer direct met elkaar zaken naar eigen inzicht.

Er ontstaat een hybride stroom van contacten en contracten, met allerlei conflicten, misverstanden en verwarring (laissez-faire). Daarom wordt na verloop van tijd de stroom aan contacten en contracten meer centraal gereguleerd. Aan beide kanten behartigen accountmanagers de gang van zaken op het niveau van planning, budgettering en voortgang (bedisseling). Dit helpt het hybride karakter van de relatie te doorbreken, maar remt een natuurlijk verkeer. Er ontstaan allerlei irritaties bij de respectievelijke achterbannen, er worden hazenpaadjes bewandeld en impliciet wordt de oude praktijk voortgezet. Uiteindelijk schakelt men dan, wijs gewor-



Figuur 1. Ontwikkelingsfasen op het raakvlak in klant-leverancierrelaties

den, over naar een volwassen relatie zowel in de organisatie van het raakvlak als in de achterliggende spelpatronen (partnership).

Spelregel 1

Benoem op het raakvlak en aan beide zijden van de interne klant-leverancierrelatie drie besturingslagen die zorgdragen voor respectievelijk operationele afstemming, planmatige structurering en strategische kaderstelling.

Koppelvlak: minimaal én maximaal drie contactniveaus

Partnerschap is dagelijkse praktijk bij menige relatie in de zakelijke markt. Onafhankelijke partijen zien meerwaarde in duurzame samenwerking. Dat kan vele gedaanten aannemen: van 'preferred supplier' tot 'co-makership', waarbij op onderdelen processen verstrengeld raken. Op de keper beschouwd is in al deze gevallen sprake van koppeling op drie besturingsniveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Wij kunnen veel leren van deze scheiding in rollen voor een interne klant-leverancierrelatie.

Op strategisch niveau worden de rollen benoemd waarmee je de regie in handen hebt van de ontwikkeling van het raakvlak en die de leer-effecten aan beide zijden bevoor-

ren. De raamafspraken op tactisch niveau zijn periodiek en gericht op het leverproces (product, dienst, levertijden en de vereiste prestaties hieromtrent). Uitgangspunt hierbij is dat deze dusdanig zijn (op output, tenzij...) dat er op operationeel niveau maximale bewegingsruimte bestaat om de prestaties te leveren in een rechtstreeks persoonlijk contact. Daarnaast vindt er op tactisch niveau prestatiebewaking plaats. Bij onvoldoende prestaties is dit het gespreksonderwerp voor het strategisch niveau, waar ook interventies geïnitieerd worden in de samenwerking. De hiërarchische leidingge-

venden tenslotte hebben aan beide zijden een faciliterende, voorwaardenscheppende rol.

Spelregel 2

Pas escaleren toe als leermechanisme.

Conflicten: escaleren moet!

Door de niveaus van de dialoog expliciet te benoemen en daarbinnen een stringente rolscheiding aan te houden bij het omgaan met conflicten (zie figuur 2), kunnen

Overleg op drie niveaus

Halverwege de jaren negentig investeerde men in de telecomsector enorm in nieuwe technologie. Dit betekende dat er overal in het land glasvezelverbindingen moesten worden aangelegd en telecommunicatieapparatuur moest worden geplaatst. Omdat alle operators (de toenmalige PTT Telecom inclusief) een uitbestedingstrategie volgden, liet men deze werkzaamheden heel vaak over aan systeemleveranciers, contractors en andere partijen.

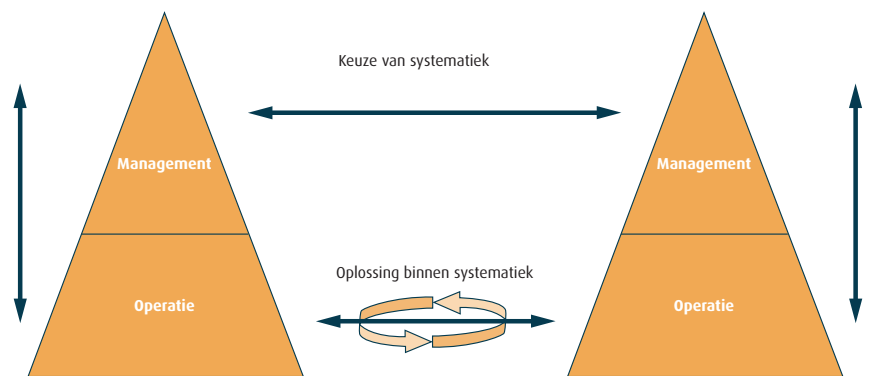
Tussen de operators en de aannemers bijvoorbeeld was er regelmatig op directieniveau een overleg waarin de dynamiek van de markt (kosten, time-to-market) en hardnekkige samenwerkingsproblemen werden getafeld. De commerciële onderhandelingen, middellange termijnplanning, performancebewaking, enzovoort werden vervolgens afgestemd in een overleg tussen de contractmanager van de operator en het accountmanagement van de contractors.

De feitelijke aanleg van verbindingen en de plaatsing van systemen vond plaats door een intensief samenspel van calculatie, opdrachtverstrekking, uitvoering en oplevering. Hiertoe vond er een intensief en dagelijks contact plaats tussen inkopers, directievoering (beiden aan de kant van de operator) en werkvoorbereiding en projectleiders (beiden aan de kant van de contractors).

(potentiële) tegenstellingen effectief worden opgelost. Zo wordt de operationele samenwerking niet belemmerd door eventuele conflictpunten en kan er een klimaat geschapen worden van 'leren van elkaar' in plaats van 'winnen van elkaar'. Belangrijk is daarbij ook aandacht voor de wijze van escaleren. Hoewel escaleren een negatieve klank heeft, is het een nuttig mechanisme om bij te sturen en voor collectief leren. Voorwaarde is dan wel dat er een aantal basisprincipes in acht worden genomen.

Basisprincipes voor collectief leren

- Naar de baas stappen van de counterpart is taboe (kruislings escaleren). Zo'n stap is in een interne klant-leverancierrelatie (ons kent ons) snel gezet, maar ondergraaft snel en effectief het onderlinge vertrouwen.
- Transparantie in het over en weer vaststellen van conflictpunten; onderkennen dat dit een niveau 'hoger' opgelost moet worden en de communicatie 'naar boven' met elkaar delen.
- In geval van escaleren werken de counterparts gezamenlijk alternatieven uit die zij (samen met het geïdentificeerde conflictpunt) voorleggen aan de hogere besturingslaag.
- De hogere besturingslagen moeten bereid zijn om het conflictpunt vanuit hún rol op te lossen. Door deze bijvoorbeeld te toetsen aan de raamafspraken en door bereid te zijn hierin wijzigingen door te voeren. Of, op het strategische niveau, de conflictpunten te toetsen aan de uitgangspunten in de samenwerking en hierbinnen, eventueel in samenspraak met het hoger leidinggevend kader, naar oplossingen te zoeken.
- De hogere besturingslagen reageren alleen met aanwijzingen voor een structurele oplossing en laten de feitelijke invulling zoveel mogelijk over aan de praktijk.



Figuur 2.

Patstelling

Een ICT-afdeling heeft met haar interne klant, het call center, een service level agreement (SLA) afgesproken waarin voor het Wide Area Network een hersteltijd van 5 uur is vastgelegd voor 90% van alle gevallen en 24 uur voor 100% van alle gevallen. De ICT-afdeling heeft hiervoor diverse storingsprocessen ingericht en verschillende reservedelen op schap gezet.

Er is een operationeel overleg tussen een medewerker van de ICT-afdeling, die verantwoordelijk is gesteld voor het naleven van de SLA, en de informatie-manager van het call center.

Nu doet zich een incident voor: door graafwerkzaamheden voor de deur valt de externe verbinding voor meer dan een etmaal uit, waardoor het call center een serieus bereikbaarheidsprobleem heeft. Met man en macht – tot directie aan toe – wordt de telecom-operator gemaand om de verbinding te herstellen. Algauw wordt duidelijk dat deze uitval nog binnen de leveringsvoorwaarden van de operator valt en dat zo'n incident alleen maar te voorkomen is als er een extra externe verbinding wordt aangelegd waarvoor de kosten ten laste komen van het bedrijf zelf.

Er ontstaat in de maanden nadien een conflict waar de informatiemanager en de SLA-beheerder niet uitkomen. De informatiemanager houdt vast aan de serviceafpraak, want gebleken is wat voor gevolgen het wegvallen van de verbinding voor de organisatie kan hebben. Hij eist per omgaande maatregelen. Maar de SLA-beheerder heeft geen manoeuvreerruimte: er is in het jaarplan geen investeringsruimte voor een extra verbinding, de straat is inmiddels geplaveid en er hebben zich alweer andere incidenten voorgedaan waar het ICT-management zich druk om maakt.

Na een patstelling – met de bijbehorende emoties en gevoelens van onmacht – stellen beide heren samen een memo op met daarin geschetst de situatie, de te verwachten risico's en de oplossingsscenario's met bijbehorende investeringsbehoefte. Samen lichten zij het document toe in een overleg tussen de directeur van het call center en de ICT-manager.

Daar wordt besloten om het risico van de externe verbinding te aanvaarden (er worden geen straatwerkzaamheden meer verwacht) en de prestatieafpraak in de SLA hierop aan te passen. Wel verplicht de ICT-afdeling zich om een noodplan op te stellen zodat het telefoonverkeer bij langere uitval naar een extern call center wordt geleid.

Een half jaar later staan beide heren weer op de stoep (tot een patstelling is het niet eens gekomen) bij het management met een vergelijkbaar memo dat gaat over de energievoorziening in het pand...

Spelregel 3

Evalueer periodiek de samenwerking, herijk deze aan de oorspronkelijke motieven om te gaan werken met een klant-leveranciermodel en expliciteer de wederzijdse doelstellingen.

Afstemming: waar gaat onze wanding eigenlijk naartoe?

Het is in de commerciële markt vaak de leverancier die het initiatief neemt tot het bestendigen en uitbouwen van de relatie met haar klanten. Dit wordt als voorwaarde gezien om op langere termijn klanten te behouden. Maar ook afnemers organiseren hun omgang met hun strategische leveranciers: strategische samenwerking maakt winnoplossingen mogelijk en kan een bron voor innovatie zijn.

Onder de noemer van 'accountmanagement' of 'contractmanagement' is er sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw heel wat instrumentarium ontwikkeld om het zakelijke verkeer tussen klanten en leveranciers te structureren en in te richten. Voor een interne klant-leverancierrelatie kunnen we hiervan iets leren. Een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking blijkt steeds weer te zijn de mate waarin beide partijen in staat zijn hun respectievelijke doelen af te stemmen of zelfs gemeenschappelijk te maken. Als hier onvoldoende congruentie in zit, hebben inspanningen om samen te werken geen zin. Verschillende agenda's kunnen samenwerking behoorlijk frustreren, zoals die tussen schaalvoordeel versus flexibiliteit.

Zo zal iedere (interne) klant besparingen bij zijn leverancier toejuichen omdat dit de integrale kostprijs verlaagt. Er ontstaat echter wrijving als de kostenreductie ten koste gaat van de kwaliteit. En als er onvoldoende communicatie over en weer is, gaat men pas praten als het conflict er is. Als er geen gemeenschappelijk beeld is bij de doelstel-

Bijsturing door management

Binnen een groot luchtvaartbedrijf is uit kostenoverweging applicatiebeheer uitbesteed aan een mondiale ICT-speler. Deze leverancier kon een prijsgunstig aanbod doen door uit te gaan van vergaande standaardisatie. Dit commerciële uitgangspunt leidt tot wrijving; in de praktijk blijkt de opdrachtgever namelijk nogal wat maatwerk te verlangen. Zowel op het gebied van contractbewaking (waarbij alles tot achter de komma moet worden verrekend), als op het operationele niveau (men vraagt een special, krijgt een standaard) leidt dit tot kwaai koppen, die eigenlijk het gevolg zijn van een verschil in uitgangspunten vanaf het begin van de samenwerking.

Alleen door bij te sturen op strategisch niveau, waarbij de uitgangspunten worden herijk en commerciële condities bijgesteld, kan de relatie weer werkbaar worden gemaakt.

Zo benoemt men bijvoorbeeld de levering van maatwerk voor bepaalde applicaties expliciet (iets wat voor de leverancier onbespreekbaar was gezien de contractcondities) en laat men in deze gevallen de doelstelling tot kostenreductie in bepaalde mate los (iets wat bij de klant voorheen onbespreekbaar was).

Deze bijsturing kon alleen maar plaatsvinden nadat het belang van de strategische afstemming erkend werd en beide directies serieus betrokken waren bij wat er structureel loos was.

lingen en initiatieven raken de partijen los van elkaar.

Daarom is het bij een interne klant-leverancierrelatie wenselijk dat de leverancier met zekere regelmaat het initiatief neemt tot een overleg met de klant: een strategisch accountoverleg om elkaars koers af te stemmen, de bijpassende rolverdeling en spelregels over en weer te expliciteren en uitvoeringskaders op te stellen voor de werkvloer.

Een belangrijk onderwerp voor dit strategisch overleg is de redenatie die achter de klant-leverancierrelatie ligt en wat men ermee beoogt te bereiken. Overigens heeft op dit punt het bovenliggende (top)managementniveau (aan wie beide partijen rapporteren) ook een belangrijke rol: zorgen dat de relatie ingericht wordt en zich ontwikkelt.

Spelregel 4

Benoem en identificeer de verschillende opdrachtstromen. Expliciteer per stroom de daarbijbehorende invulling van spelpatronen en organisatievormen op het raakvlak. Houd daarbij rekening met de ontwikkelingsfase van de relatie die per opdrachtstroom kan verschillen.

Opdrachtstromen: gedifferentieerde aanpak

De samenwerking op tactisch niveau bestaat vaak uit een uniforme set afspraken. Bijvoorbeeld standaard producten/diensten, doorlooptijden, herstellertijden en eventueel prijsafspraken. Dit is het vertrekpunt van de samenwerking, waarbij de eerste reflex is om hieraan strak vast te houden. Er ontstaat een soort schijngevecht dat voorbijgaat aan de oorspronkelijke gedachte. Die gedachte was de interne procesgang te verzakelijken met als doel winst te boeken in kwaliteit, kosten, doorlooptijd en leverbetrouwbaarheid. Samenwerking dus, niet onderlinge exploitatie. Dat laatste leidt onvermijdelijk tot suboptimale resultaten.

Het is daarom in het algemeen wijs om ook andersoortige afspraken te maken, een 'service alignment agreement', waarbij de aard van de relatie wordt geëxpliciteerd en uitgewerkt naar soort diensten/producten en opdrachten. Met in het verlengde: werk- en sturingspatronen en aansluitende rollen, overlegvormen en spelregels.

Dit uitsplitsen naar opdrachtstromen maakt eventuele afspraken

Opdrachtdifferentiatie

Binnen de Europese spoorsector is voor het leveren en instandhouden van de infrastructuur een model gangbaar. De beheerder hanteert dit zogeheten CENELEC-model* bij het verstrekken van opdrachten aan contractors. Bij dit model wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillen in de mate van specificiteerbaarheid die en de mate van risico dat aan opdrachten verbonden is. Afhankelijk hiervan variëren de vrijheidsgraden van de leverancier zowel op het product of de dienst die hij levert als op de inrichting van zijn werkproces.

Bijvoorbeeld in het geval van stationmeubilair (goed specificeerbaar, laag risico) bepaalt de contractor zelf het onderhoudsregime. Met de beheerder maakt hij de prestatieafpraak 'dat het altijd een verzorgde uitstraling moet hebben'. In het geval van wissels (slecht specificeerbaar, hoog risico) heeft de beheerder een grote bemoeienis met de productontwikkeling en het bepalen en naleven van de onderhoudsvoorschriften.

* Comité Européen de Normalisation Electrotechnique.

over serviceniveaus veel krachtiger omdat er geen ruis meer is in het spelpatroon. Niet elke opdracht is namelijk hetzelfde en elke opdracht vraagt dus om een verschillend rolpatroon en een verschillende procesgang. Afhankelijk van zaken als risico, mate van specificiteerbaarheid en soort (klus, routine, improvisatie) kan de bemoeienis van partijen verschillen en kunnen het procesverloop en de gehanteerde instrumenten verschillen. Zo'n soort uitsplitsing geeft een eenduidige oriëntatie aan beide kanten en maakt het mogelijk om te schakelen in rollen en besturing.

Spelregel 5

Bestuur de interne leverancier op basis van 'resultaatsturing, tenzij...'.
Pas de stijl van omgang daarop aan.

Opdrachtgeverschap: 'Ik ben de baas ...?!'

De belangrijkste uitdaging in het ontwikkelen van een interne klant-leverancierrelatie is die van de klant om operationeel zijn opdrachtgeverschap vorm te geven en consistent in te vullen. Als dat lukt, dan past de leverancier zich aan.

Maar zo'n effectief opdrachtgeverschap is niet zo vanzelfsprekend. Het spel wordt commercieel niet altijd

hard en zakelijk gespeeld. Soms wordt dat echter in de directe interactie rechts ingehaald doordat men, veelal de klantkant, een overdreven zakelijke houding meent te moeten etaleren. 'We zijn natuurlijk collega's, zingen samen ons liedje bij een jubilerende collega (weet je nog, die goeie oude tijd?), maar als het op zaken aankomt, houden wij elkaar strak!' En vaak schiet men daarin door, vooral in het begin van de nieuwe verhouding. Want niets menselijks is ons vreemd als het gaat om aansturen, dus ook de (interne) klant niet: grip op de zaken houden! Men neigt als vanzelf tot sturen op input, bemoeienis met de voortgang, vaak op details, en soms doet men dingen 'zelf maar' over. Een zelfstandige ontwikkeling van de leverancier in zijn rol als opdrachtnemer wordt daardoor gefrustreerd. Het is dus goed voor te stellen dat de relatie stroever wordt: partijen kruipen terug op hun eigen functionele eiland en de omgang wordt formeel. Conflicten liggen op de loer en als men niet oppast ontstaat er zo een negatieve spiraal.

Dit soort ontwikkeling is vooral een risico bij relaties waar sprake is van een sterke functionele samenhang ('co-makership', samen in ketenverband een integrale prestatie leveren). Want ruimte bieden aan de leverancier betekent ook de materie inhoudelijk loslaten. En dat valt heus niet mee

als je jaren in het vak hebt gezeten, de processen door en door kent en weet hoe de hazen lopen. Misschien ligt het hart juist wel meer bij de realisatie.

Een te sterk overwicht van de opdrachtgever is niet te verkiezen. Met name als het gaat om vernieuwing en innovatie. De leverancier blijkt namelijk juist vaak de voornaamste bron voor innovatie, mits hij in de aansturingrelatie experimenteerterruimte krijgt.

Sturen op resultaat

De wijze van aansturing in de klant-leverancierrelatie is daarom een elementaire, waarvoor een bredere benadering noodzakelijk is, die gedragen wordt vanuit de leiding. Twee aandachtspunten hebben daarbij prioriteit: de manier waarop dit in de leverafspraken tot uiting komt en het gedrag van betrokkenen. Dit op alle niveaus op het raakvlak.

Vanuit de moderne leiderschapstheorie wordt betoogd dat sturing het meest effectief is als het zich richt op resultaten: de opdracht en randvoorwaarden specificeren en binnen dat bestek controle op de uitkomst. Het 'hoe' van de realisatie behoort duidelijk tot het domein van de opdrachtnemer! Een opdrachtgever die zijn of haar leverancier structureel alleen op activiteiten aanstuurt, kan zich serieus afvragen of het model nog wel zin heeft, of sollicitatie bij de 'andere kant' overwegen. Natuurlijk kunnen er redenen zijn om hiervan af te wijken, bijvoorbeeld de mate waarin de leverancier tegen zijn opgave is opgewassen, de mate waarin de opdrachtgever zelf de benodigde kennis in huis heeft en de leverancier niet, de verwevenheid van de opdracht met andere activiteiten van de klant in een ander domein, enzovoort. Waar het om gaat, is de afwijking van de regel te expliciteren en te bespreken met de leverancier. Liefst vooraf natuurlijk.

'Sturen op resultaat' lijkt tegenwoordig een vanzelfsprekendheid. Maar dat is het niet. Zelfs niet als het als officieel adagium geldt en verankerd wordt in leverafspraken, overlegstructuur en rapportage. De ervaring leert

steeds weer: 'c'est le ton qui fait la musique'. De oriëntatie van betrokkenen kan over en weer er nog steeds een zijn van traditionele 'hiërarchie' met de bijbehorende stijl van omgang en communiceren. Parallel aan het organiseren van resultaatsturing moeten we daarom altijd aandacht schenken aan houding en aan stijl van communiceren. Liefst al doende en op de werkplek.

Doen

- Maak onderscheid op het raakvlak en aan beide zijden tussen drie besturingslagen.
- Escaleer op de juiste manier en gebruik dit als leermechanisme.
- Expliciteer en evalueer wederzijdse doelstellingen, en betrek het bovenliggend (top)management bij de totstandkoming en herijking van de doelstellingen.
- Bestuur de interne leverancier op basis van 'resultaatsturing, tenzij...'
- Onttraf de orderstromen voor een effectieve aansturing en beschrijf per stroom het speelveld, de rollen en de bijbehorende spelregels in een 'service alignment agreement'.

Niet doen

- Denk niet dat u er bent met een formele beschrijving van verantwoordelijkheden; het spel begint dan juist.
- Blijf niet lang hangen in het vlinderdasmodel als u het verkeer op het raakvlak organiseert.
- Scherm onderlinge en informele contacten tussen klant en leverancier niet af.
- Maak een puur zakelijke afrekening niet leidend in het overleg; je moet samen door één deur.
- Forceer de samenwerking niet door een stereotype klanthouding 'ik betaal dus ik bepaal'.

Spelregel 6

Creëer platforms met afvaardiging vanuit beide partijen die gezamenlijk werken aan middellange en langetermijndoelstellingen (innovatie, kennisuitwisseling, kwaliteit, enzovoort). Haal deze bijeenkomsten uit de zakelijke context en plaats ze in een spanningsloze setting.

Essentie: samen werken aan samenwerking

Wij hebben in dit artikel de voornaamste spanningen en uitdagingen besproken die zich voordoen als binnen grotere organisaties interne klant-leverancierrelaties worden ingericht. Vaak zijn deze spanningen onderhuids. Het is mogelijk passende oplossingen te vinden als we ons bewust worden van de setting en deze begrijpen. Hoewel het in de meeste situaties om maatwerk gaat, zijn de zoekrichtingen dezelfde. Deze hebben we in dit artikel willen aangeven (zie kader). Maar de belangrijkste is wellicht die van een gedeelde beleving scheppen, een echt partnerschap. Dan hebben we het over de informele, sociale setting. Over identificatie en begrip.

LITERATUUR

- Gosselin, D.P., *Strategisch Accountmanagement, Accountmanagement vanuit een strategisch perspectief*, Gent, 2002.
- Vandendriesche, F., *De input/output manager*, Tielt, 2002.

Samenvatting

In het vorige artikel (*Management Tools*, april 2005) is een ontwikkelingsperspectief geponeerd voor het interne klant-leveranciermodel. In dit artikel lichten we aan de hand van zes spelregels de praktijk toe. Het is belangrijk om de samenwerking op drie niveaus te formaliseren: strategisch, tactisch en operationeel. Zo ontstaat er een effectieve rolverdeling waarin leren van elkaar centraal staat. Ook is regelmatig overleg tussen leverancier en klant wenselijk om de doelstellingen op elkaar af te stemmen of zelfs gemeenschappelijk te maken. De leverancier sturen op 'resultaat, tenzij ...' is de beste methode, maar de wijze waarop de klant dit doet, is minstens zo belangrijk.



Zie ook deel 1 over het onderwerp 'zakendoen met je collega':

- Ontwikkeling van het klant-leveranciermodel, J. Firet en R. van de Kamp