

## Kmo's oog in oog met grote ondernemingen

### Dwerger die samenwerken met reuzen

Sommige kmo's storten zich in een handelsrelatie met partners die immens veel groter zijn. Hoe komen ze aan de bak bij die gigantische bedrijven? Wat zijn de voor- en nadelen voor beide partijen? Het relaas van drie kmo's met "Klein maar dapper" als devies.

David ging Goliath te lijf met een slinger. Is dat in deze moderne tijden nog altijd de beste manier? Of is het eerder "klein helpt groot", zoals in *De leeuw en de rat*, een fabel van Jean de La Fontaine? Met andere woorden: hoe verloopt de handelsrelatie tussen twee partners die nagenoeg niets gemeen hebben? Dat probeerden wij uit te vissen tijdens een ontmoeting met drie kmo's die niet bang zijn om zaken te doen met een reus.

### Cherry: naadloze overgang tussen netwerken

Cherry, een merk van Mondial Telecom, ontwikkelde een heel eenvoudige telefonieoplossing: dankzij *mobile to mobile convergence* (MMC) is het mogelijk om tijdens het gsm'en over te schakelen van een klassieke gsm-verbinding op een wificonnectie, en vice versa. Zonder onderbrekingen en met één enkel abonnement.

CEO Bernard de Burlin legt uit dat de activiteiten van Mondial Telecom bijzonder gevarieerd zijn: "Ten eerste verkopen wij aan particulieren en kmo's oplossingen voor vaste, mobiele en internettelefonie. In dat geval zijn de grote bedrijven onze leveranciers. Zij hebben het hart van hun netwerk voor ons opengesteld zodat wij Cherry konden ontwikkelen. Maar we verkopen Cherry ook als *white label* aan operatoren uit de hele wereld. In dat geval zijn de operatoren onze klanten."

### Hoe benader je een reus?

Volgens Bernard de Burlin is netwerken ontzettend belangrijk, zeker in de telecomsector. Het is vooral nuttig om tijd te winnen en de hiërarchie te omzeilen. "Als je via de laagste treden van de ladder binnenkomt, is de kans op succes miniem. Bovendien checken je gesprekspartners altijd de reputatie van de onderneming om na te gaan wie ze voor zich hebben. De aanwezigheid van deskundigen in de raad van bestuur opent dan deuren: je boezemt nu eenmaal meer vertrouwen in wanneer men vaststelt dat iemand met naam en faam zich garant voor je stelt."

### Hoe dwing je respect af?

In het begin bood Cherry een nieuwe technologie aan en wilde het merk daarmee aankloppen bij een operator. "Iedereen versleet ons voor gek. Ondenkbaar dat een operator ons de sleutels van zijn netwerk zou geven. Maar tot ieders grote verbazing was er één operator, KPN, die 'ja' zei, omdat we een kmo waren." Een onderneming die zich opwerpt als een kleine speler, wordt niet ervaren als een bedreiging maar als een opportuniteit. Als het kleine bedrijfje daaren-tegen op oorlogspad trekt, wordt het gegarandeerd verpletterd, stipt de baas van Cherry aan.

### De onderhandelingen: krachtmeting of gezellig onderonsje?

In het ideale onderhandelingschema volgens De Burlin begrijpt de onderhandelingspartner meteen de logica van de win-winsituatie. "Het komt erop aan hem te doen inzien dat als beide partijen goed hun boterham kunnen verdienen, ze gemaakt zijn om samen te werken."

### Hoe evolueerde de relatie na de onder-tekening van het contract?

Wie zaken doet met een grote speler, moet op alles voorbereid zijn. "Alles kan bruusk veranderen: de bedrijfsleider met wie je werkt, kan bij-voorbeeld vertrekken waardoor de verhouding tussen de twee ondernemingen plots volledig kan wijzigen. Zo voelden we op een bepaald moment aan dat hun strategie veranderde. We kregen minder steun, de krachtsverhouding nam toe, de prijzen kwamen opnieuw ter discussie te staan ... Zulke dingen vallen absoluut niet te voorspellen en wanneer je in zee gaat met een reus, moet je beseffen dat zoiets vroeg of laat kan gebeuren." U kunt zich tegen dit risico wapenen door te zorgen dat u uw partner door en door kent en door in diens onderneming zo veel mogelijk contacten aan te knopen.

### Wat zijn de nadelen?

De baas van Cherry schetst een doemscenario: "Je kunt te maken krijgen met een achterbakse tegen-stander, die je alleen maar tijd wil doen verliezen door zo veel mogelijk informatie uit je los te peuten."

### Staat David onder druk van Goliath?

Sommige partners eisen exclusiviteit. In het geval van Cherry gaat het dan vooral om geografische exclusiviteit, wanneer de operator zijn markt wenst te beschermen. Volgens Bernard de Burlin moet u zulke voorwaarden niet sowieso afwijzen. "Je kunt het ook zien als een huwelijk, als een bijzonder sterke band tussen twee mensen."

[www.becherry.be](http://www.becherry.be)

### B2Boost een hub op grote schaal

De Brusselse firma B2Boost helpt bedrijven om de uitwisseling van informatie met hun partners te optimaliseren. In de praktijk staat ze in voor de uitwisseling van beveiligde en gedematerialiseerde documenten. Bestellingen, voorraadverslagen, facturen: het verloopt op die manier allemaal vlotter, met minder handelingen en minder kosten". B2Boost is op twee terreinen actief, "



legt algemeen directeur Patrick Staar uit. "Enerzijds fungeren wij op de markt van de videogames als 'elektronische hub', met Electronic Arts (van games zoals The Sims, Fifa ...) als grote klant. Wij ontvangen de bestanden die EA uitwisselt met zijn klanten-verdelers (Fnac, Media Markt ...) en zetten die om zodat de gegevens leesbaar zijn voor beide partijen. Anderzijds zijn wij actief in de telecomsector. Vooral dan voor rekening van British Telecom Global Services, voor wie wij de b2b-facturen opmaken in elektronische vorm. Wij dematerialiseren de facturen van BT in de Benelux en Scandinavië."

#### Hoe benader je een reus?

Volgens Staar staat of valt alles met menselijke contacten. Een uitstekende achtergrond is dan ook een must. "Vanaf het begin van je loopbaan moet je voor ogen houden dat alles wat je doet, belangrijk is voor de toekomst. Vervolgens zijn het je kwaliteiten als entrepreneur die onder de loep worden genomen. Iemand met ondernemerszin en een gezonde dosis zelfvertrouwen kan de vinger leggen op een bepaalde behoefte en makkelijk de wil uiten om daar een antwoord op te geven, daar waar anderen dat niet durven. Uiteraard moet je altijd vertrekken van een bepaald idee. Maar de toegevoegde waarde komt van de kwaliteit van het antwoord. Het idee vertegenwoordigt slechts 10 % van het succes, de manier waarop je het uitwerkt 90 %."

#### De onderhandelingen: krachtmeting of gezellig onderonsje?

Volgens de baas van B2Boost moet een ondernemer risico's durven te nemen en mag hij geen koudwatervrees hebben: "We hebben aan British Telecom gevraagd wat hun grootste probleem was en vooraf beloofd dat we het zouden oplossen. En dat heeft gewerkt. Nog een tip: gezien de omvang van de klant is het aan de kmo om haar aanbod aan te passen zodat de zaken vooruit kunnen gaan."

#### Hoe evolueerde de relatie na de onder-tekening van het contract?

"Al heel snel ontstaat er een vorm van wederzijdse afhankelijkheid," analyseert Staar". B2Boost levert namelijk een heel specifiek product. Het is onontbeerlijk voor de goede werking van de ondernemingen, in zeer uitgebreide geografische zones." Beetje bij beetje gaat de klant beseffen hoe belangrijk zijn kleine leverancier in strategisch opzicht is geworden. En hij begint zich zorgen te maken dat die in de fout zou gaan. "Om de klant gerust te stellen, nemen we dan een aantal maatregelen, zonder dat die nadelig zijn voor ons. Zo hebben wij onze software gedeponneerd op een beschermde account."

#### Staat David onder druk van Goliath?

"Wat het werk zelf betreft, valt dat nogal mee. De druk komt vooral van de betalingstermijnen: negentig dagen, dat is behoorlijk lastig als je klein bent en een bedrijf draaiende moet houden."

#### Hoe reageer je op onverwachte gebeurtenissen?

Volgens de baas van B2Boost komt een kmo sowieso voor verrassingen te staan die uiteindelijk een keerpunt betekenen: "British Telecom vertrouwde ons een enorm project toe, maar vroeg zich af of we het eigenlijk wel aankonden. Wij vonden al snel de oplossing: we gingen een samenwerkingsverband aan met GXS, een operator die de infrastructuur heeft om hetzelfde te doen als wij, maar dan wereldwijd. Het bleek een uitstekend idee om met GXS in zee te gaan: het stelde onze klant gerust en wij hebben er enorm veel van geleerd."

#### Welk voordeel hebben grote spelers erbij om met een kleine firma te werken?

"Zodra de grote klant over zijn eerste angst heen is, weet hij dat hij vertroeteld zal worden en dat hij voort-durend zal kunnen rekenen op aandacht en prima service", aldus Patrick Staar.

[www.b2boost.com](http://www.b2boost.com)

#### BiiON sterke schakel van de productieketen

De firma BiiON is gespecialiseerd in procesautomatisering, vooral in de farmaceutische en de biotechnologische sector. De business van het bedrijf draait rond vier thema's: informatiesystemen, procesautomatisering, electrical engineering en kwaliteitscontrole. Met als slogan "Managing your technical data online" en referenties als GSK, IBA, UCB en Baxter, heeft BiiON zijn sporen verdiend. Met enige humor beschrijven ze de verhouding bij BiiON meteen als "een hartstochtelijke maar moeilijke liefdesrelatie tussen een olifant en een muis". Nu richt de firma zich geleidelijk aan op kleinere farmaceutische bedrijven.

#### Hoe benader je een reus?

Pierre Kayenbergh, directeur van BiiON, herinnert het zich heel goed: "In eerste instantie probeerden we om onze toekomstige klanten te polsen via de sociale netwerken waar we deel van uitmaakten, met name de postuniversitaire. Maar dat betekent nog niet dat het makkelijk was: vaak bleef de deur gewoon dicht. We hebben geduld geoefend en contacten gelegd met diverse gesprekspartners om een kans op een eventuele samenwerking te kunnen grijpen."

#### Hoe kom je bij onderhandelingen geloofwaardig over?

Volgens Kayenbergh staat er in de farmaceutische sector te veel op het spel om risico's te nemen. "De klant neemt je op in een breder projectteam, dat onder leiding staat van een ervaren manager. En jij draagt je expertise aan. Wij konden onze klant flexibiliteit bieden en daar heeft die zijn voordeel mee gedaan."

#### En nadien loopt het pad over rozen?

Anne Cassart, verantwoordelijke sales & marketing bij BiiON, geeft het toe: wanneer je je als kleine firma in de wereld van de grote spelers waagt, durven de krachtsverhoudingen wel eens voor problemen te zorgen. Op het vlak van menselijke relaties moet je je partner leren kennen en het wederzijdse vertrouwen en respect bewaren. En op technisch vlak? "Wanneer je zaken doet met giganten, moet je overvloedig je expertise bewijzen om geloofwaardig te zijn en een project te behouden. Je moet de toegevoegde waarde waarvoor ze je hebben gekozen, verder uitbouwen. En dat is een constante uitdaging. Want die toegevoegde waarde wordt alleen erkend als je met een aanbieding komt die qua prijs, expertise en service een evenwichtig

pakket vormt."

#### **Welk voordeel hebben grote spelers erbij om met een kleine firma te werken?**

Grote bedrijven die met een kleine firma samenwerken, nemen een risico. Maar volgens Kayenbergh overtreft het resultaat soms alle verwachtingen. "Omdat wij absoluut erkenning willen, kan het grote bedrijf erop rekenen dat we snel zullen reageren en ons flexibel zullen opstellen. In een klein bedrijf kun je elk probleem oplossen als je soepel en inventief genoeg bent."

Cassart stipt nog een ander voordeel aan: "Het grote bedrijf kan eropaan dat de kleine firma creatief zal zijn: indien nodig zal ze dag en nacht zoeken om de juiste oplossing te vinden. En wanneer ze ruimte krijgt om te innoveren, kan dit het grote bedrijf een concurrentieel voordeel opleveren."

#### **En wat zijn de nadelen voor kleine David?**

"Dienaar zijn aan het hof heeft zeker voordelen. Maar er zijn ook nadelen", merkt Anne Cassart op. "Je leeft in de schaduw van een meester en bestaat enkel bij de gratie van diens verwachtingen. Vandaar dat het belangrijk is om je aan te passen aan de eisen van de gigant zonder je eigen persoonlijkheid op te geven."

[www.biion.be](http://www.biion.be)

Marie d'Otreppe

---

Pressbanking S.A. — Rue Bara, 175 — 1070 Bruxelles, Belgique  
Tél: +32 2 526.90.40 — Fax: +32 2 527.88.35 — [www.pressbanking.com](http://www.pressbanking.com)

