

*Relaties onder druk?*



Martijn Siebrand 348407  
Rotterdam School of Management  
Erasmus Universiteit

PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde  
Burgemeester Oudlaan 50, J3 28  
3062 PA Rotterdam

Coach: E.J. Haag MSc  
Meelezer: Prof. Dr.J. Wempe

- 
- *Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur.*
  - *Het gepresenteerde werk is origineel er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties.*
  - *De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.*

---

## **Voorwoord:**

Het afgelopen jaar heeft de studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in het teken gestaan van Operational Excellence in Services en Supply Chains. Gedurende het eerste halfjaar zijn colleges gevolgd en het laatste halfjaar stond volledig in het teken van het schrijven van deze scriptie. Het onderwerp is een combinatie van ontwikkelingen die zich in mijn werk voordoen en de theorie zoals we die op de opleiding hebben gehad. Zelf ben ik werkzaam bij ABN AMRO Commercial Finance. De afgelopen drie jaar heb ik gewerkt op de afdeling Financial Restructuring en Recovering. Op deze afdeling bankieren bedrijven die het financieel zwaar hebben. Hier bleek dat een aantal ondernemers de grens had bereikt met betrekking tot voorwaarden die afnemers hen opleggen. Naast bonusafspraken en reclamebijdragen, was ook het betaalgedrag kritieke factor. Onderzocht is welke factoren een negatieve invloed hebben op een relatie.

Mijn dank gaat uit naar mijn beide begeleiders, dhr Erick Haag en dhr Johan Wempe. Beide hebben mij op verschillende onderdelen bij gestaan met waardevolle tips en een aangename kritische houding ten opzichte van hetgeen ik had geschreven. Daarnaast wil ik bedanken mijn partner Annemieke Matthijssen waarmee ik de scriptie meerdere malen inhoudelijk heb kunnen bespreken. Haar onafhankelijke en verfrissende blik heeft de scriptie, naar mijn mening, prettig leesbaar gehouden. Tevens heeft zij mij gemotiveerd op de momenten dat er veel wind stond. Veel tijd is samen doorgebracht met mede studiegenoot Eddie Mwendwa, het samen werken aan de scriptie is door mij als zeer prettig ervaren. Tevens maak ik gebruik om dhr Matthijssen te bedanken voor zijn bijdrage in het benaderen van respondenten en dhr Siebrand voor het redigeren van de tekst. Van ABN AMRO Commercial Finance heb ik de mogelijkheid gehad mij verder te ontwikkelen en deze studie te volgen, daarvoor ben ik de betrokken medewerkers dankbaar.

Het schrijven van deze scriptie is door mij ervaren als een zeiltocht op zee waarbij de wind uit verschillende hoeken waait.

---

Met de juiste coaches en een consequente blik op de thuishaven is het mij gelukt om de scriptie tijdig af te ronden. Met erg veel plezier en enige weemoed kijk ik terug op twee intensieve maar zeer waardevolle studiejaren aan de Universiteit van Rotterdam.

Het uitgevoerde onderzoek heeft mij naast veel nieuwe kennis ook meerder waardevolle nieuwe contacten opgeleverd. Een aantal respondenten heeft inzage gevraagd in de uitkomsten van de scriptie. Daarnaast zal ik vanuit ABN AMRO Commercial Finance deel nemen aan het Supply Chain Finance seminar te Neyenrode.

Al met al spreek ik voor mezelf van een waardevolle, leerzame en onvergetelijke zeiltocht met eindbestemming Rotterdam!

Martijn Siebrand



---

## **Samenvatting:**

Onderstaand een korte samenvatting van de master thesis: Relaties onder druk? Het doel van deze thesis is het leveren van een bijdrage aan bestaande theorie aangaande de invloeden van de concepten: betaaltermijnen, betaalgedrag, business performance en werkkapitaal op de relatie tussen leveranciers en afnemers. Vanuit de praktische exploratie is gebleken dat relaties door afnemers onder druk worden gezet. Het voorbeeld van Toyota is besproken en inmiddels is ook Albert Heijn berucht om zijn “verzoek” om leverancierskorting. De druk komt echter niet alleen vanuit kortingen, tevens is gebleken dat het betaalgedrag van afnemers verder aan het verslechteren is. Dit kan leveranciers in moeilijke financiële posities brengen om voldoende werkkapitaal te behouden om zo de continuïteit van de onderneming te kunnen borgen. De continuïteit van de onderneming wordt beïnvloed door de bedrijfsprestaties, hiervoor is business performance als concept gebruikt. Gesteld is door Graydon, dat trage betalingen resulteren in een hoger aantal faillissementen. De druk die afnemers de leveranciers opleggen zou van invloed kunnen zijn op de relatie tussen de leverancier en de afnemer. Deze ontwikkelingen zijn de aanleiding geweest voor deze master thesis. Het onderzoek is volledig vanuit het perspectief van de leverancier uitgevoerd.

Op basis van de literatuuranalyse zijn de concepten geformeerd tot een empirisch model. In dit model is weergegeven dat de concepten: betaaltermijn, betaalgedrag, business performance en werkkapitaal van invloed zijn op de sterkte van de relatie. De sterkte van de relatie is bepaald aan de hand van de volgende dimensies: vertrouwen, afhankelijkheid, commitment, communicatie en tevredenheid. Business performance is geoperationaliseerd met behulp van het DuPont model (Neely, 2007). Hiermee worden de opbrengsten op geïnvesteerd vermogen berekend en uitgedrukt in een ratio: ROCE. Eén van de onderdelen van het DuPont model is werkkapitaal. Bekeken is of de hoogte van het beschikbare werkkapitaal invloed heeft op de sterkte van de relatie. Er zijn vanuit de literatuuranalyse vier hypothesen geformeerd.

Met behulp van een survey is de data voor het onderzoek verzameld. De populatie betreft leveranciers van goederen en diensten in Nederland.

---

De respondenten zijn gevraagd om de antwoorden te baseren op de relatie met de voor hen meest strategische afnemer. Met behulp van de inkoopportfolio matrix van Kraljic (1983) is de steekproef van de populatie getrokken. De steekproef is tot stand gekomen op basis van convenience sampling. Enkel leveranciers van Strategic en Leverage Items zijn betrokken in de populatie. Dit heeft geresulteerd in 67 respondenten (N) waarvan de data is geanalyseerd. Het aantal ingevulde surveys lag met N=164 fors hoger echter konden niet alle respondenten betrokken worden in het onderzoek.

De analyse van de data is met behulp van een correlatiematrix en een regressieanalyse tot stand gekomen. De data-analyse heeft niet geresulteerd in significante correlaties. Alle vier de hypothesen zijn verworpen. Is het onderzoek zinloos geweest? Dit is mijn inziens niet het geval. Met behulp van scatterplots zijn er vermoedens voor verbanden tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Van de respondenten bleek 96% over voldoende werkkapitaal te beschikken. Hierdoor zijn de respondenten in staat het betaalgedrag van de afnemers te accepteren dit verlaagd wellicht de invloed op de relatie ondanks een afkeuring betreffende het betaalgedrag. Van de respondenten is slechts 17% tevreden met het betaalgedrag. Voor de totale relatie met de afnemer geeft 84% een cijfer hoger dan een zeven. Het op tijd betalen van een vordering heeft geen positieve of negatieve invloed op de sterkte van de relatie.

Door de beperkingen van het onderzoek zijn de resultaten niet generaliseerbaar voor de totale populatie. De master thesis is afgesloten met een nawoord. Hierin is ingegaan op de ontwikkelingen die gaande zijn bij de stakeholders die betrokken zijn bij de concepten. Dit zijn, bedrijven, politiek en financiële instellingen.

### **Zoektermen:**

Betaaltermijn, betaalgedrag, business performance, werkkapitaal, relatie, factoring, supply chain finance, afhankelijkheid, vertrouwen, commitment, tevredenheid, communicatie, ROCE.

---

## Inhoudsopgave:

### Inhoud

Voorwoord: .....	3
Samenvatting: .....	5
Inhoudsopgave: .....	7
1.0   Introductie .....	9
1.1    Aanleiding: .....	9
1.2    Praktische exploratie .....	12
1.3    Theoretische exploratie: .....	16
1.4    Structuur scriptie: .....	22
1.5    Conceptueel model: .....	23
1.6    Centrale onderzoeksvraag: .....	24
1.7    Relevantie: .....	24
2.0   Theoretische analyse .....	26
2.1    Betaaltermijnen: .....	26
2.2    Betaalgedrag: .....	31
2.3    Business Performance: .....	32
2.4    Werkkapitaal: .....	35
2.5    Relatie: .....	36

---

2.6	Empirisch model: .....	51
2.7	Verbanden tussen de concepten: .....	52
3.	Onderzoeksmethodologie .....	56
3.1	Onderzoeksstrategie: .....	56
3.2	Selectie van instanties: .....	57
3.3	Dataverzameling: .....	58
3.4	Meetmethode van de variabelen: .....	62
4.	Resultaten:.....	71
4.1	Beschrijvende statistiek en correlaties .....	71
4.2	Regressiemodellen .....	73
4.3	Overige waarnemingen: .....	76
5.	Discussie .....	83
5.1	Discussie omtrent onderzoeksresultaten: .....	83
5.2	Wetenschappelijke bijdrage: .....	88
5.3	Bedrijfskundige bijdrage.....	89
5.4	Methodologische reflectie en beperkingen .....	92
5.5	Aanbevelingen .....	94
6.	Nawoord.....	96
7.	Literatuurlijst.....	102
8.	Bijlagen.....	112

---



---

## 1.0 Introductie

Afnemers verlengen steeds vaker eenzijdig contractueel overeengekomen betaaltermijnen met leveranciers. Tevens leggen afnemers hun contractuele inkoopvoorwaarden op aan leveranciers. De kosten, die deze verlengde betaaltermijnen met zich mee brengen, blijven in de totale economische keten aanwezig. Veelal wordt er bancair een oplossing gezocht in de vorm van een krediet om zo het werkkapitaal op peil te houden. Leveranciers zijn degenen, die met extra rentekosten worden geconfronteerd. Inmiddels is het hiervoor geschetste probleem veelvuldig te horen in de media, politiek en in het bedrijfsleven. Op Internet zijn zelfs websites te vinden met een “Hall of Shame” waarop bedrijven zijn terug te vinden, die de contractuele voorwaarden eenzijdig aanpassen ten nadele van hun leveranciers (Hallen et.al, 1991).

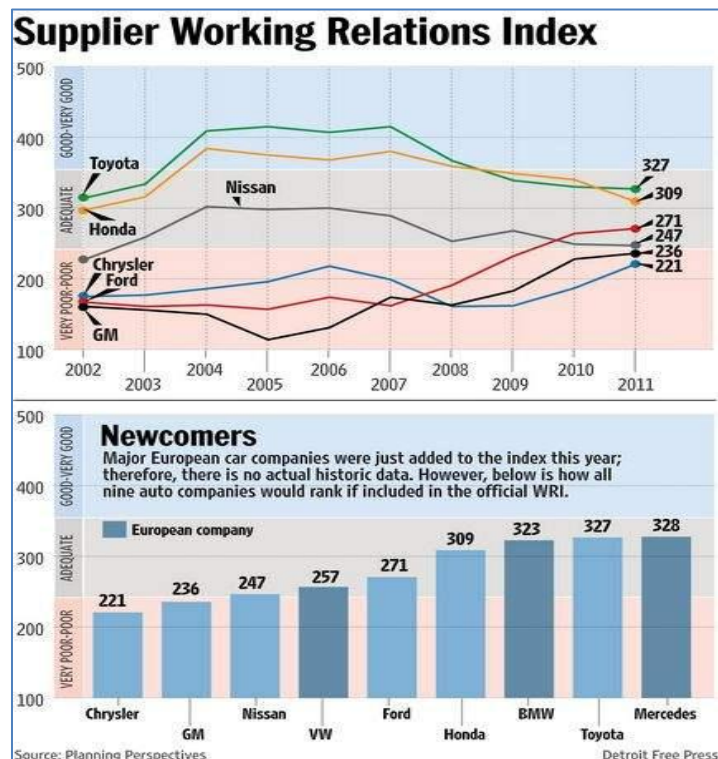
### 1.1 Aanleiding:

Met bovenstaande actualiteit in gedachte heeft zich tijdens de colleges Operational Excellence in Services en Supply Chains het idee gevormd voor mijn afstudeeronderwerp. In de colleges zijn inkooptheorieën besproken waaruit naar voren kwam, dat de relatie tussen leveranciers en afnemers goed moet zijn om een optimum te creëren tussen vraag en aanbod. De evolutie naar strategisch inkopen ligt ten grondslag aan dit onderzoek. Er is een tendens waar te nemen waarbij afnemers afspraken maken met preferred suppliers. De groep van preferred suppliers wordt steeds kleiner gemaakt door de afnemers. Leveranciers zijn hierdoor in een toenemende mate afhankelijk van de grote afnemers (Dyer & Cho, 1998). Hiermee wordt getracht langdurige relaties op te bouwen. Er wordt door beide partijen gewerkt aan het ontwikkelen van strategische relaties. In “Building Deep Supplier Relationships” (Choi et.al., 2004) is beschreven hoe Toyota een half jaar bij leveranciers meewerkt in de productie om op deze manier te leren van haar leveranciers en de leveranciers de kennis en kunde van Toyota over te dragen. Er wordt een hechte en duurzame relatie opgebouwd, die neigt naar verticale integratie.

Toyota probeert: “Keiretsu’s” ( zeer intensieve samenwerkingsverbanden) aan te gaan met haar leveranciers. Onderzoek heeft aangetoond dat leveranciers graag samenwerken met Toyota, in tegenstelling tot met merken als Chrysler of Ford (Choi et.al., 2004).

Deze bedrijven stonden erom bekend, dat zij zich richtten op korte termijn winsten en geen waarde hechtten aan het opbouwen van strategische relaties. Ford en Chrysler betaalden de bodemprijs en richtten zich niet op de ontwikkeling van samenwerkingsvormen zoals Toyota dat heeft gedaan met haar leveranciers. Er wordt jaarlijks onderzoek gedaan hoe de leveranciers de relatie ervaren met de grotere automerken (Henke, 2011). Inmiddels is het onderzoek 2011 gepubliceerd met onderstaande verrassende uitkomsten in de afbeelding.

De automotive markt is duidelijk in beweging en de goede naam bij leveranciers van Toyota staat onder druk in tegenstelling tot een aantal jaren geleden. Op 8 oktober 2011 heeft Toyota bekend gemaakt aan haar leveranciers, dat de leverancier de prijs dient te reduceren. Zo niet dan gaat Toyota samenwerken met een andere leverancier (sir\_smokalot, 2011). De invloed van deze actie is nog niet verwerkt in de data van het onderzoek.



figuur 1.1: Supplier working relations

Dit bericht waarin Toyota haar leveranciers onder druk zet, staat in schril contrast met hetgeen (Choi et.al., 2004) in Building Deep Supplier Relationships beschreven staat omtrent Toyota. Gecombineerd met de veranderde “Supplier Working Relation Index” blijkt, dat de koers van Toyota ten opzichte van haar leveranciers drastisch is gewijzigd ten opzichte van 2007. Dit betreft een interessante ontwikkeling voor nader onderzoek. De contradictie uit zich in het gegeven, dat Toyota strategische relaties wenst maar zich nu gedwongen ziet leveranciers onder druk te zetten.

De goede relatie die Toyota wenst, komt terug in het boek “The Machine that Changed the World” (Womack & Roos, 2007). Vanaf de oprichting van Toyota zijn goede personeelsvoorwaarden en leveranciersrelaties speerpunten van het beleid geweest. De uitkomsten van de Supplier Working Relations onderzoeken geven aan, dat Toyota een nieuwe strategie heeft gekozen ten opzichte van haar leveranciers.

Toyota heeft in 2011 haar betalingsgedrag verbeterd om zodoende de relaties met haar leveranciers enigszins te kunnen herstellen. De jaarcijfers van Toyota Motor Corporation geven de indruk dat een deel van de verslechterde relatie met de leveranciers veroorzaakt is doordat Toyota haar betaaltermijn heeft verlengd met vijftien dagen in 2010. Dat is een toename van 65% ten opzichte van het jaar 2009 (Analyses, 2012). In 2011 heeft Toyota haar betalingsgedrag in positieve zin aangepast en is op 29 dagen gaan betalen om op deze manier leveranciers tegemoet te komen. Dit is weergegeven in onderstaande tabel. Het effect hiervan is een daling van het werkkapitaal voor Toyota en een snellere betaling van de leveranciers.

<b>Toyota Motor Corp., Average Payables Payment Period</b>						
	<b>Mar 31, 2011</b>	<b>Mar 31, 2010</b>	<b>Mar 31, 2009</b>	<b>Mar 31, 2008</b>	<b>Mar 31, 2007</b>	<b>Mar 31, 2006</b>
<b>Selected Financial Data</b>						
Payables turnover	12,64	9,69	15,80	11,88	10,83	10,08
<b>Average Payables Payment Period (no. of days), Comparison to Industry</b>						
Toyota Motor Corp.	29	38	23	31	34	36
Industry, Consumer Goods	31	34	25	29	30	–
Source: Based on data from Toyota Motor Corp. Annual Reports						
<a href="http://www.stock-analysis-on.net">Stock Analysis on Net (www.stock-analysis-on.net)</a>						

**Figuur 1.2: Average Payables Toyota**

Op Internet zijn meerdere voorbeelden te vinden van bedrijven, die leveranciers onder druk zetten door eenzijdig betaaltermijnen te verlengen. Een ander voorbeeld van een verruiming van het werkkapitaal is Jumbo heeft door haar betaaltermijn met één week te verlengen een verruiming van haar werkkapitaal gerealiseerd van 75 miljoen Euro in 2009.

---

Dit gedrag kan in een negatieve invloed hebben op de relatie tussen de leverancier en de afnemer. In bijlage één is een brief van Superunie bijgesloten zoals die is verstuurd aan leveranciers. De strekking van de brief, is dat Superunie heeft gezien dat er in haar branche concurrenten zijn, die een langere betaaltermijn hanteren dan Superunie. Zij zien de tendens in de markt als aanleiding om zelf ook de betaaltermijn eenzijdig te verlengen. Dit doen zij om de zakelijke positie van Superunie en haar leden te borgen. Superunie sluit af met het bedanken voor het begrip en medewerking. Eenzijdig trekken zij de betaaltermijn op naar 60 dagen ondanks contracten die ten grondslag liggen aan de transacties. In sommige gevallen probeert de brancheorganisatie van Fabrikanten en Groothandelaren in Sportbenodigdheden (FGHS) actie te ondernemen tegen VenD, Perry Sport, Bever Sport en andere winkelketens. Dit leidt niet altijd tot succes.

### **Resume:**

Het betalingsgedrag kan invloed hebben op het werkkapitaal van een leverancier. De leverancier heeft waarschijnlijk hogere kosten doordat de betaling van de afnemer langer op zich laat wachten en de leverancier deze periode dient te overbruggen. Het gaat hierbij niet om productiekosten maar om extra contractuele kosten waarvoor geen waarde wordt toegevoegd in de keten. De hogere kosten hebben een negatieve invloed op de rentabiliteit van een onderneming en worden veroorzaakt door rentederving of rentekosten. Als resultaat hiervan komt het werkkapitaal van de leverancier onder druk te staan. Dit kan ten koste gaan van de relatie tussen beide partijen.

## **1.2 Praktische exploratie**

Er lijkt een tendens waar te nemen dat bedrijven eenzijdig de overeengekomen betaaltermijnen overschrijden waarbij betaalgedrag van 90 dagen of langer geen uitzondering meer is. Unilever en General Electric zijn enkele voorbeelden die in de afgelopen jaren hun betaalgedrag steeds verder hebben vertraagd zoals blijkt uit de tabel op de volgende pagina (Analyses, 2012). De aanname is te maken dat deze trend verband houdt met de dalende omzet in de afgelopen jaren. Deze aanname zal niet verder worden onderzocht in dit onderzoek.

<b>General Electric Co., Average Payables Payment Period</b>					
	<b>Dec 31, 2011</b>	<b>Dec 31, 2010</b>	<b>Dec 31, 2009</b>	<b>Dec 31, 2008</b>	<b>Dec 31, 2007</b>
<b>Selected Financial Data</b>					
Payables turnover	6,69	8,62	9,97	9,57	8,97
<b>Average Payables Payment Period (no. of days), Comparison to Industry</b>					
General Electric Co.	55	42	37	38	41
Industry, Industrials	40	38	34	34	36
Source: Based on data from General Electric Co. Annual Reports					
<b>Unilever N.V., Average Payables Payment Period</b>					
	<b>Dec 31, 2011</b>	<b>Dec 31, 2010</b>	<b>Dec 31, 2009</b>	<b>Dec 31, 2008</b>	<b>Dec 31, 2007</b>
<b>Selected Financial Data</b>					
Payables turnover	6,87	7,36	10,00	10,46	10,89
<b>Average Payables Payment Period (no. of days), Comparison to Industry</b>					
Unilever N.V.	53	50	36	35	34
Industry, Consumer Goods	31	34	25	29	30
Source: Based on data from Unilever N.V. Annual Reports					

Figuur 1.3: Average Payables

### Europees onderzoek:

Atradius heeft een Betalingsbarometer uitgebracht op basis van data van 5400 bedrijven in 27 landen (Atradius, 2011). Hieruit blijkt, dat in de eerste zes maanden van 2011 de betaaltermijn bij 22% van de Nederlandse bedrijven is toegenomen en het betalingsgedrag van afnemers verder is verslechterd. Volgens het rapport zijn duurzame handelsrelaties de belangrijkste factor in de beslissing om handelskrediet in de vorm van betaaltermijnen te verlenen. Atradius heeft verder onderzocht dat zowel in Nederland als in Europa de gemiddelde tijd, dat een vordering onbetaald blijft, toeneemt (Atradius, 2011). In Nederland wordt een vordering betaald na 49 dagen, per ultimo 2011. Eenzelfde periode zien we in Europa (Atradius, 2011). Deze 49 dagen zijn een gemiddelde. Vanuit de praktijk is mij bekend, dat de eerder aangehaalde multinationals 90 dagen of zelfs 120 dagen hanteren.

---

Nederlandse bedrijven verstrekken een gemiddelde betaaltermijn van 29 dagen. In Europa is dit 36 dagen. Slechts 18% van de Nederlandse bedrijven geeft korting aan leveranciers, die vroeg betalen (two-term payment). In één jaar tijd, van 2010 naar 2011, is het betaalgedrag met negen werkdagen toegenomen. Per sector zijn er verschillen in het aantal dagen, dat een vordering onbetaald blijft. Bij micro ondernemingen en grote bedrijven is dat 38 en 45 dagen (Atradius, 2011). Bij productiebedrijven is het gemiddelde 63 dagen. Voor het onderzoek zal er, indien de data dat toelaat, onderscheid gemaakt worden naar sectoren om een zo breed mogelijk beeld te kunnen schetsen. In Nederland is in 60% van de gevallen een gebrek aan financiële middelen de belangrijkste factor voor trage betalingen volgens Atradius. Verder is bureaucratie en inefficiëntie debet aan trage betalingen.

Mijn verwachting is dat met de huidige Euro crisis het oplopende betaalgedrag zich verder door zal zetten. Om deze trend te pareren is Europees een nieuwe betaalrichtlijn opgesteld die vanaf maart 2013 in alle Europese landen moet gelden. Minister Opstelten van Justitie heeft hiervoor in Nederland een wetsvoorstel ingediend. In het wetsvoorstel is opgenomen dat overheden binnen 30 dagen dienen te betalen en bedrijven onderling binnen 60 dagen (FD, 2011). Dit, om te voorkomen, dat de Nederlandse economie verder stagneert. Van de maximale termijn van 60 dagen mag enkel bij wederzijds goedvinden afgeweken worden. Hierdoor hebben afnemers nog steeds een machtspositie waardoor leveranciers, ook nadat de wet is aangenomen, nog steeds met de problematiek van het slechte betaalgedrag geconfronteerd kunnen worden. Het wetsvoorstel (2011/7/EU) is aanhangig gemaakt in de tweede kamer maar de wet is nog niet aangenomen. Op 24 juli 2012 is bekend geworden dat de Nederlandse Spoorwegen (NS) haar betalingen pas na 90 dagen zal gaan voldoen. Aangezien de NS voor 100% in handen is van de Rijksoverheid, is dit hoogst opmerkelijk. Dit is ook het standpunt dat Kees Verhoeven, Tweede Kamerlid van D66, inneemt. Ook een kwart van alle gemeentes in Nederland voldoet vorderingen nog steeds te laat (Bradstreet, 2012)

---

Het Verbond van Credit Management Bedrijven (VCMB) heeft op 18 november 2011 een interview gegeven op nieuwsradio BNR. Het gespreksonderwerp was: “Multinationals maken misbruik van machtsposities”. Een tweede publicatie van VCMB heeft de pakkende titel “Unilever blijkt Zeeuws meisje”.

VCMB constateert, dat multinationals eenzijdig betaaltermijnen verlengen en overschrijden. In de totale waardeketen zijn het de kleine bedrijven, die doorgaans de nadelige effecten ervaren van verlengde betaaltermijnen. Peter Kramer heeft namens VCMB aangegeven dat, wanneer er in Nederland binnen 30 dagen betaald zou worden, dit voor het Nederlandse bedrijfsleven vijftien miljard Euro zou opleveren en 26 duizend banen zou creëren.

In dagblad BN DeStem stond op 26 november 2011: “Groot Bedrijf betaalt laat”. Hierin wordt bovenstaande problematiek nogmaals besproken wat de relevantie van dit onderzoek bevestigt. De combinatie van de moeizame economische ontwikkelingen en de lange betaaltermijnen kunnen niet los van elkaar gezien worden. Een bedrijf als Unilever verwerpt de kritiek en geeft aan dat ze door het hanteren van lange betaaltermijnen in staat blijven om nieuwe producten op de markt te brengen. Voor het ontwikkelen is veel geld nodig en Unilever realiseert noodzakelijk werkkapitaal onder meer door het handelskrediet op te rekken.

Op tien november 2011 is het Supply Chain Seminar van Dinalog door mij bezocht te Breda. **Dinalog**; “The Dutch Institute for Advanced Logistics” (Dinalog) was established to unroll the Research en Development Program for Logistics en Supply Chain Management. “Dinalog will be the (physical en virtual) place where the private sector will cooperate with Centers of Excellence (the Universities) en where Post-Experience Education will be organized” ([www.dinalog.nl](http://www.dinalog.nl/about-us) /about us 15-11-2011).

Dinalog werkt met haar partners aan een gezamenlijk project voor Topsector Logistiek met de volgende doelstelling: “Het versterken van de financiële positie van partijen in Supply Chains door het ontwikkelen van hoogwaardige logistieke en financiële diensten in Nederland” Dinalog (2010).

---

Tijdens het Seminar hebben Philips, ING en Cass Europe presentaties gegeven waaruit bleek, dat het onderzoeksonderwerp met betrekking tot betaalgedrag een actueel thema is en voor veel bedrijven tot problemen leidt. Het idee is om transporteurs diensten aan te bieden waarmee het lange wachten op betalingen van afnemers op te vangen is.

In het Financieel Dagblad van vier mei 2012 heeft een artikel gestaan met als titel: “Slechte tijden in transport blijven voortduren”. Samengevat verwacht de branche organisatie Transport en Logistiek Nederland een verdere toename van het aantal faillissementen. Graydon onderstreept deze voorspelling en geeft aan dat late betalingen door afnemers één van de redenen is voor de te verwachte faillissementen in de sector. Vanuit de praktijk van mijn werk kan beaamd worden, dat het aantal faillissementen in de logistieke sector momenteel hoog is. Het betaalgedrag wordt door Graydon in verband gebracht met business performance van ondernemingen. Volgens onderzoek van ING (Boukema, 2010) onder ondernemers ligt 38% van de ondernemers wakker van de lange betaaltermijn, die zij opgelegd krijgen van afnemers.

### **1.3 Theoretische exploratie:**

De praktische exploratie heeft inzage gegeven in het speelveld van dit onderzoek. Er zijn een aantal begrippen beschreven die leidend zijn voor het verdere onderzoek. Achtereenvolgens zijn dit: betaaltermijnen, betalingsgedrag, werkkapitaal, relaties en business performance. Deze worden nader in de theoretische exploratie besproken almede de scope van het onderzoek.

#### **1.3.1 Betaaltermijnen**

Uit de praktische exploratie is gebleken, dat verstrekte betaaltermijnen overschreden worden. In “Evidence on the Determinants of Credit Terms Used in Interfirm Trade”, Chee et. al., (1999) is beschreven dat een betaaltermijn gecreëerd wordt zodra een leverancier zijn afnemer toestaat na levering te betalen. Voor de afnemer betreft een betaaltermijn handelskrediet. De vraag naar handelskrediet komt voort uit twee niet-elkaar uitsluitende motieven, namelijk transactie vraag en de financiering van de vraag. Betaaltermijnen splitsen de transactie in goederen voor een lening en een lening voor geld. Basaal gezien is de transactie: goederen voor geld (Ferris, 1981). Dit betreft een discrete transactie.



---

Een betaaltermijn is een ratio, die weergeeft binnen hoeveel dagen er na levering betaald mag worden (Hillier et.al., 2010). Betaaltermijnen zijn een mogelijkheid om vertrouwen te geven aan afnemers (Ferris, 1981).

In het artikel “Delay of Payment vs. Price Discounts for Extraordinary Purchases: the buyer’s perspective” (Srinivasan et.al., 1990) staat beschreven hoe een afnemer een beslissing kan nemen om een groter volume te kopen voor een lagere prijs. Sommige leveranciers bieden afnemers een lange betaaltermijn aan om van een hoge voorraadpositie af te komen. In het artikel “Delay of Payments for Extraordinary Purchases” (Srinivasan et.al., 1993) wordt beschreven op basis van welke beslissingen bedrijven verlengde betaaltermijnen toestaan om van overvullige voorraden af te komen. Beide onderzoeken benaderen de betaaltermijn vanuit een voorraadperspectief. Deze redenen van verlengde betaaltermijnen worden verder niet betrokken in dit onderzoek aangezien de leverancier hier zelf langere betaaltermijnen verstrekt. Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de reden waarom leveranciers bepaalde betaaltermijnen verstrekken aan afnemers (Summers en Wilson, 2003; Petersen en Rajan, 1997; Smith, 1987; Emery, 1987; Ferris, 1981). In de theoretische analyse zal hier verder op in worden gegaan.

### **1.3.2 Betalingsgedrag:**

Betalingsgedrag wil zeggen: binnen welke termijn voldoen ondernemingen de openstaande vorderingen. Volgens het onderzoek: “Small Business Demand for Trade Credit, Credit Rationing en Late Payment of Commercial Dept” (Wilson et. al., 1996) liggen de volgende drie redenen ten grondslag aan het betalen na de betaaltermijn door afnemers. 1. Trage betalingen worden veroorzaakt door afnemers, die dominant zijn in relatie tot de leveranciers. 2. Leveranciers werken inefficiënt en voeren slecht creditmanagement. 3. Het later betalen is onderdeel van de financiële strategie van de afnemer.

Volgens het onderzoek van dhr Cotter, “Experiam’s Business Information UK” liggen de volgende redenen ten grondslag aan de steeds latere betalingen. 1. Er is de beleving, dat leveranciers de late betalingen accepteren van hun afnemers, hier is een vergelijk te maken met reden twee van het onderzoek van Wilson (1996).

---

Dit is een interessante uitspraak, die onderzocht is in dit onderzoek. 2. Trage betalers worden zelf laat betaald en zitten hiermee in een vicieuze cirkel, die zij zonder krediet of flinke winsten niet kunnen doorbreken. 3. Afnemers kijken naar het betaalgedrag van concurrenten, zoals het voorbeeld van Superunie. Multinationals hanteren doorgaans lange procedures alvorens zij een betaling fiatieren. 4. Multinationals een lange debiteurentermijn als goedkope financiering voor hun bedrijfsvoering (Jumbo, Unilever, AB InBev, GE, Media Markt, enzovoort). Bij zowel reden drie als vier speelt de dominantie van de afnemer een rol, dit is ook wat Wilson (1996) in zijn onderzoek beschrijft.

Late betalingen worden voornamelijk gedaan door dominante spelers ten opzichte van de leveranciers in de keten (Howarth & Wilson, 1998). Doordat grote afnemers met steeds minder prefferd suppliers werken, worden leveranciers steeds verder afhankelijk van de leveranciers (Dyer & Cho, 1998). Betalingsgedrag wordt in wetenschappelijke literatuur voornamelijk benaderd vanuit een voorraad perspectief (Srinivasan et.al., 1990). Voorraad maakt geen deel uit van mijn onderzoek.

### **1.3.3 Relaties:**

Een relatie vloeit voort uit wederkerige transacties. Deze transacties komen voort uit het leveren van goederen of diensten. Transacties zijn beschreven in “Transaction-Cost Economics”: “The Governance of Contractual Relations” (Williamson, 1979). Dit artikel wordt in het algemeen gezien als het meest invloedrijke artikel op het gebied van transacties. Williamson beschrijft dat transactiekosten centraal staan in de economie. Transactiekosten zijn gerelateerd aan kosten voor het opzetten, onderhouden en controleren van relaties. Transacties zijn de basis van relaties. Er is onderscheid te maken tussen discrete- en wederkerige transacties.

Discrete transacties betreffen eenmalige verkopen. Een opbouw van een relatie is hierbij niet van belang. Hierdoor zijn discrete transacties geen onderdeel van dit onderzoek. Wederkerige transacties betreffen transacties met een terugkerend karakter. De theorie: “Transaction Cost Economics van Williamson” (Williamson O. , 1985) beschrijft transacties drie belangrijke dimensies.

---

1. De mate en vorm van specialiteit van de transactie. 2. Frequentie waarin de transactie voorkomt. 3. De mate van onzekerheid waaraan de transactie wordt onderworpen. Indien de waarden van deze dimensies hoog zijn, is verticale integratie de juiste relationele vorm.

Williamson refereert in zijn onderzoek aan de contractuele indeling van relaties zoals beschreven door Macneil in het artikel “Many Futures of Contracts” (Macneil, 1973-1974). Transacties vormen de basis voor contracten. I.R. Macneil definieerde drie verschillende contractvormen:

1. Een Klassiek contract, marktomstandigheden zijn optimaal en de contractduur is kort. Dit betreft discrete transacties, die geen deel uitmaken van het onderzoek aangezien er geen relatie wordt opgebouwd tussen leverancier en afnemer. 2. Een Neo-Klassiek contract wordt afgesloten voor een langere periode en brengt, door de lange periode, onzekerheden voor de contractspartijen met zich mee omtrent levering en service. 3. Door een verdere toename van looptijden en complexiteit van contracten is de relationele stroming ontstaan. Bij een Relationeel contract is de relatie, die zich in de gehele periode van samenwerking heeft ontwikkeld, het uitgangspunt van de samenwerking.

#### 1.3.4 Business performance

Vanuit de praktische exploratie wordt de aanname gedaan, dat betaalgedrag uiteindelijk een negatieve invloed kan hebben op de business performance van de leverancier. Business performance is een verzameling van opvattingen, methoden en technieken, die de leverancier kan inzetten om organisatiedoelen te behalen en prestaties te optimaliseren (Wentink, 2008) . In dit onderzoek is prestatiemeting van belang. In de theoretische analyse wordt dit begrip verder toegelicht aan de hand van de theorie van uit het boek; “Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard” (Meyer, 2002). In eerdere onderzoeken is het meten van business performance beschreven en onderzocht vanuit verschillende perspectieven (Maani en al, 1994; Pollice en Fleury, 2012; Neely, 2007). Hierin wordt besproken dat business performance is te meten door te berekenen hoe de rentabiliteit van een onderneming zich ontwikkelt.

---

### 1.3.5 Scope van het onderzoek:

Om op een valide manier de invloed van betaalgedrag te meten op de relaties is het van belang om enkel relationele afnemers te betrekken in het onderzoek. Bij discrete transacties speelt betaalgedrag geen rol in de relatie aangezien het niet om wederkerige transacties gaat. Deze afbakening wordt gemaakt met behulp van de theorie uit het artikel: “Purchasing Must Become Supply Management” (Kraljic, 1983). Hij heeft een theorie ontwikkeld, “de Inkoop Strategie Matrix” waarmee afnemers de leveranciers kunnen categoriseren om te bezien hoe belangrijk de leverancier voor hen is. De inkoopstrategie matrix geeft enerzijds het inkooprisico weer en anderzijds de impact op de winstgevendheid. Deze theorie wordt algemeen gezien als de meest invloedrijke theorie op het gebied van inkoopmodellen. Kraljic werkt vanuit het perspectief van de afnemer. Dit onderzoek zal uitgevoerd worden vanuit het perspectief van de leverancier. De vragen die bepalend zijn om te bepalen in welke categorie de leverancier zich bevindt worden in dit onderzoek aan de leverancier gevraagd en niet aan de afnemer. De leverancier heeft zelf voldoende informatie om weer te geven in welke categorie hij of zij zich bevindt ten opzichte van de afnemer. De matrix geeft vier mogelijke categorieën aan: 1. Bottleneck, 2. Strategic, 3. Non-critical en 4. Leverage categorie.

Voor dit onderzoek zijn de leverage en strategic items van belang omdat er bij beide categorieën wordt gewerkt aan een strategische relatie. Beide categorieën liggen in lijn met relationele contractsvormen van Macneil (1973-1974) zoals eerder beschreven en van toepassing verklaard voor dit onderzoek. Bij strategic items adviseert Kraljic een strategisch partnerschap (buyer-seller partnerschap) aan te gaan met de leverancier (Kraljic, 1983). Het streven is om gezamenlijk (hoge afhankelijkheid en commitment) te komen tot verbeteringsprojecten op gebieden als kwaliteitsverbetering, kostenverlaging of doorlooptijdverkorting. In sommige gevallen heeft de afnemer geen keus en heeft de leverancier de macht bij strategic items.

Strategic wil zeggen: een hoog risico leverancier welke moeilijk vervangbaar is en tevens een hoge invloed heeft op de winstgevendheid van de onderneming. Ook voor relationele indelingen zal hier in dit onderzoek naar gekeken worden. De afhankelijkheid van deze leverancier is hoog.

---

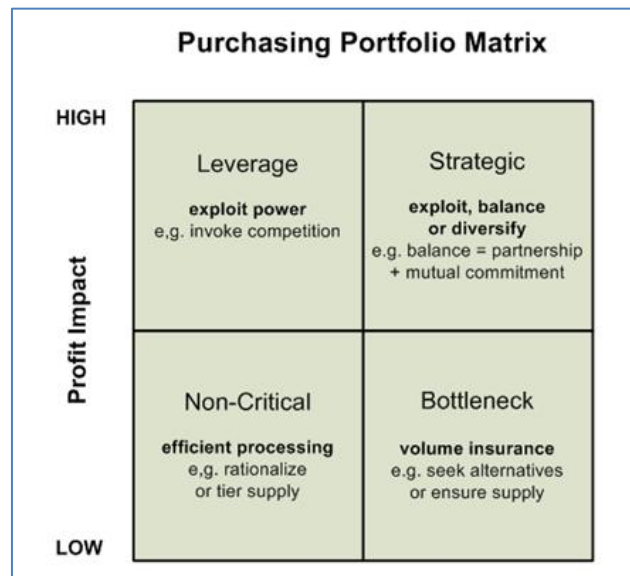
Bij leverage items is er eveneens sprake van een hoge invloed op de winstgevendheid. Er is echter een laag risico dat de aanvoer van het product stopt omdat er vervangende leveranciers zijn. De afhankelijkheid in de relatie is minder hoog.

Kraljic benoemt een aantal factoren die bepalend zijn voor beide dimensies (winst en het inkooprisico). Voor de invloed op de winst:

- Ingekochte volume,
- Percentage van de totale inkoopwaarde,
- Impact op productkwaliteit,
- Impact op marktgroei.

Het inkooprisico kan worden bepaald door:

- Mate van beschikbaarheid/schaarste,
- Aantal beschikbare leveranciers,
- Substitutiemogelijkheden,
- Mogelijkheden om te switchen tussen zelf doen en uitbesteden,
- Risico's van transport en opslag.



Figuur 1.4: Purchasing Portfolio Matrix

Het bepalen van de onderhandelingskracht van de leveranciers ten opzichte van de kracht die de afnemer zelf heeft in deze relatie is vervolgens van belang. Hierna worden de uitkomsten van de vergelijkingen in een drie bij drie matrix geplott. Waarbij de strategische positionering bepaald wordt. Er wordt gekeken naar de sterkte van de afnemer en de sterkte van de leverancier. De matrix kent drie mogelijke uitkomsten voor de strategische positionering: Exploit, Balance en Diversify. Indien een afnemer afhankelijk is van één leverancier dan is een diversify strategie van toepassing volgens Kraljic (1983). De afnemer zal ervoor dienen te zorgen niet enkel afhankelijk te zijn van één leverancier indien dit mogelijk is. Bij exploit is het omgekeerde het geval. Hierbij is de afnemer de sterkste partij.

---

Afnemers proberen bij een exploit theorie de prijzen te drukken en de voorwaarden eenzijdig te wijzigen. Er kan sprake zijn van een tendermarkt. Doordat marktomstandigheden steeds sneller wijzigen, is exploit een gevaarlijke strategie (Ellram en Olsen, 1997).

Leveranciers die afhankelijk zijn van slechts één afnemer, dienen er zorg voor te dragen dat ze deze afnemer tevreden houden en geven zich over aan de wensen van de afnemer. Het “uitbuiten” van de leverancier kan tegendraads werken en kan een lange termijn relatie in gevaar brengen (Kraljic, 1983). Het lijkt dat het “uitbuiten” Toyota duur is komen te staan. Dit is een interessant gegeven voor verder onderzoek.

#### Conclusie scope van het onderzoek:

*Bepalend voor dit onderzoek is in welke categorie de leveranciers van de producten zich bevinden, enkel strategic en leverage items uit de theorie van Kraljic worden betrokken in het onderzoek. Bij deze items is er sprake van een wederzijdse afhankelijkheid en dit beïnvloedt de relatie tussen beide partijen.*

#### **1.4 Structuur scriptie:**

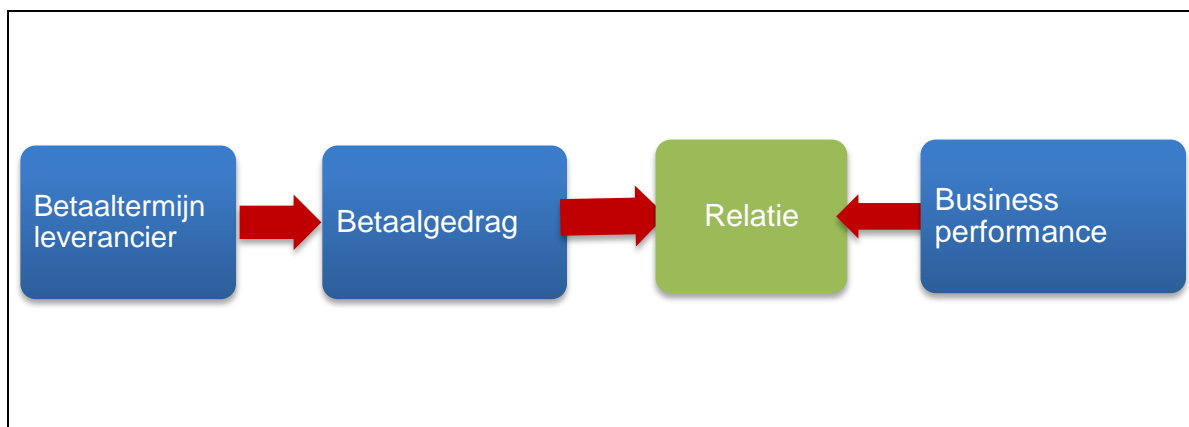
Het onderzoek heeft een deductief karakter. Eerst wordt het conceptuele model weergegeven. De concepten die in het model staan worden beschreven in het tweede hoofdstuk: De Theoretische Analyse. De keuzes voor de concepten worden verantwoord en er wordt beschreven op welke manier de concepten gemeten gaan worden. Tevens worden in hoofdstuk de relaties tussen de concepten beschreven. Dit hoofdstuk eindigt met het empirische model. In het derde hoofdstuk komt de methodologische wijze van data-analyse aan bod. Aan de hand van onderzoek worden de hypothesis van het empirische model getest. In hoofdstuk vier worden de resultaten van de survey besproken. Met behulp van het software programma SPSS wordt de data geanalyseerd en worden de hypothesen getoetst. In hoofdstuk vijf worden de uitkomsten van de data besproken en tevens wordt de onderzoeksvraag beantwoordt. De uitkomsten en de impact van het onderzoek worden toegelicht aan de hand van de gebruikte theorieën. In hoofdstuk vijf is tevens de reflectie terug te vinden van de gekozen onderzoeksmethodologie en zijn de beperkingen van het onderzoek beschreven.

---

Het hoofdstuk zal eindigen met aanbevelingen voor verder onderzoek. Daarnaast is er een nawoord geschreven waarin de visie van de onderzoeker voor de komende jaren is beschreven.

### 1.5 Conceptueel model:

Naar aanleiding van de praktische en theoretische exploratie is onderstaand conceptueel model gevormd. Betaaltermijnen zijn opgenomen om vanuit dit concept inzage te krijgen in betaalgedrag. Betaalgedrag kan invloed hebben op de relatie waarbij de sterkte van de relatie zal worden gemeten. Betaalgedrag heeft een eenzijdig karakter in dit onderzoek. Het betaalgedrag van één leverancier zal worden gemeten. Tevens zal gevraagd worden of business performance van de leverancier van invloed is op de sterkte van een relatie. Bij een hoge afhankelijkheid van één afnemer zal het betaalgedrag meer invloed kunnen hebben op de Business performance. Getracht wordt relaties te onderzoeken met een hoge afhankelijkheid welke worden bepaald aan de hand van de inkoopmatrix van Kraljic (1983). Deze vermoedelijke relaties tussen de factoren worden onderzocht en zijn gevormd naar aanleiding van informatie in de literatuur en de media. De combinatie van de concepten is niet eerder in deze samenstelling onderzocht.



Figuur 1.5: Conceptueel model

---

## 1.6 Centrale onderzoeksvraag:

De praktische en theoretische exploratie hebben geresulteerd in onderstaande onderzoeksvraag:

*Welke invloeden hebben de factoren: betaaltermijn, betaalgedrag, business performance, werkkapitaal op de relatie tussen een afnemer en een leverancier.*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn in het onderzoek de gebruikte factoren gedefinieerd en zijn de verwachte relaties vastgelegd in hypothesen. Vervolgens zijn de factoren geoperationaliseerd en gemeten. De verkregen data is geanalyseerd en uit de resultaten zijn conclusies getrokken.

## 1.7 Relevantie:

Dit onderzoek is om meerdere redenen relevant. Het voegt op de meerdere manieren iets toe aan de wetenschap.

1. Er is eerder onderzoek gedaan waarin relaties zijn gemeten in een productieomgeving (Fynes & Voss, 2002). Dit onderzoek zal plaatsvinden in zowel productie als service gerelateerde bedrijven waardoor de theorie van Fynes en Voss (2002) wordt uitgebreid.

2. Betaalgedrag is gemeten in relaties vanuit het perspectief van de macht van de afnemer in het artikel: “Late payment en the small firm” (Howarth & Wilson, 1998). Dit onderzoek richt zich op het betaalgedrag van de afnemer en probeert een verband te vinden met de invloed op de relatie van het betaalgedrag vanuit het perspectief van de leverancier. Dit is niet eerder onderzocht en betreft een toevoeging aan de wetenschap.

3. De theorie van Fynes en Voss (2002) wordt in dit onderzoek gecombineerd met de financiële prestatie van de leverancier. Een onderzoek in dit verband is niet eerder uitgevoerd.



---

4. Daarnaast is het onderzoek relevant voor het bedrijfsleven. Het ogenschijnlijk verslechterende betaalgedrag leidt inmiddels volgens Graydon tot een toename van het aantal faillissementen.

Een viertal respondenten hebben mij gevraagd de uitkomsten van het onderzoek te delen en de bevindingen te presenteren. Zij hebben aangegeven zeer geïnteresseerd te zijn. Dat het betaalgedrag een probleem is in de hedendaagse economie, blijkt tevens uit het gegeven dat er een wetsvoorstel (2011/7/EU) aanhangig is gemaakt in de Tweede Kamer. Hierin wordt verzocht een maximum betaalgedrag toe te staan van 60 dagen. Uit bovenstaande zaken blijkt de relevantie van dit onderzoek.

### **1.8 Doel van het onderzoek:**

Het doel van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan bestaande theorie aangaande de invloeden van de factoren: betaaltermijnen, betaalgedrag, business performance en werkkapitaal op de relaties tussen leveranciers en afnemers, door het toetsen van hypothesen. De uitkomsten zijn hopelijk bruikbaar om afnemers in het algemeen, in te laten zien dat verslechtering van het betalingsgedrag de relatie in het geding kan brengen en er toe kan leiden, dat de leverancier niet meer kan of wil leveren.

---

## 2.0 Theoretische analyse

De afhankelijke en onafhankelijke variabelen, die voortkomen uit de exploratie; betaaltermijn, betaalgedrag, relaties en business performance worden voor zover mogelijk aan de hand van bestaande theorieën beschreven. In de theoretische analyse wordt verklaard op welke manier de concepten gemeten zijn. De relaties vanuit het conceptuele model worden vertaald naar hypothesis, die getoetst worden middels de data uit de survey.

### 2.1 Betaaltermijnen:

Om betaalgedrag te kunnen analyseren, is het essentieel om inzage te verkrijgen in de definitie van een betaaltermijn. Een betaaltermijn geeft het aantal dagen weer dat de leverancier krediet geeft aan zijn afnemer om de geleverde dienst of het product te betalen (Hillier et.al., 2010). Een betaaltermijn wordt in de literatuur ook wel credit term of term of sale genoemd. Krediet is in de jaren 20 omschreven als: “Een geloof of vertrouwen in een persoon of “huis” waardoor deze zakelijk de reputatie krijgen dat ze bereid en in staat zijn om verplichtingen na te komen en, op grond daarvan, de macht of mogelijkheid krijgen om goederen of fondsen te verwerven tegen de belofte van betaling of terugbetaling in de toekomst” (Schluter, 1923). De belofte van betaling en het geloof of vertrouwen hierin geeft een inzage in de gedachten omtrent betaaltermijnen in het verleden. Het opdelen van het moment van levering en betaling komt terug in bovenstaande definitie. Het verstrekken van een betaaltermijn geeft vertrouwen aan afnemers (Smith, 1987; Ferris, 1981). Vertrouwen is relevant voor een lange termijn relatie (Moller en Wilson, 2000; Morgan R.M. Hunt S.D., 1994). In “Evidence on the Determinants of Credit Terms Used in Interfirm Trade”, Chee K. E.A (1999) is beschreven dat een betaaltermijn gecreëerd wordt zodra een leverancier zijn afnemer toestaat na levering te betalen. Deze definitie is in dit onderzoek gehanteerd voor betaaltermijnen, die vanuit de leverancier worden verstrekt.

Er zijn verscheidende onderzoeken gedaan naar de redenen voor het verstrekken van betaaltermijnen vanuit leveranciers (Summers en Wilson, 2003; Petersen en Rajan, 1997; Smith, 1987; Emery, 1987; Ferris, 1981). Leveranciers hebben in het algemeen drie overwegingen bij het bepalen welke betaaltermijn zij willen verstrekken aan een afnemer.

---

1. Is een afnemer in staat te betalen. 2. De grootte van de afnemer en het af te nemen volume. 3. De periode dat de afgenomen goederen houdbaar zijn. Zowel bij de grootte als het volume blijkt de betaaltermijn beïnvloed te worden door de afhankelijkheid.

Indien een leverancier de inschatting maakt, dat een afnemer moeite kan hebben met het voldoen van de vordering, zal deze een vooruitbetaling eisen. Bij een kleinere afnemer is de betaaltermijn in het algemeen korter en wil de leverancier eerder haar geld ontvangen. Kleinere klanten zijn kostbaarder om te bedienen en zijn daardoor vaak minder interessant voor leveranciers. Bederfelijke producten hebben doorgaans kortere betaaltermijnen vanwege de aard van het product (Hillier et.al., 2010).

Afnemers hebben vaak profijt van langere betaaltermijnen gezien dit voor hen handelskrediet betreft (Wilson et. al., 1996). Deze vorm van financiering is goedkoper en flexibeler dan bancair krediet. Handelskredieten hebben het dubbele volume van bancair krediet (Summers & Wilson, 2003). In Engeland wordt in 96% van de leveringen een betaaltermijn verstrekt (Wilson et. al., 1996). Wal-Mart heeft een factor acht aan handelskrediet ten opzichten van geïnvesteerd vermogen door aandeelhouders. De leveranciers financieren voor een groot deel de activiteiten van Wal-Mart.

Bij transacties tussen leveranciers en afnemers zijn er meerdere mogelijkheden voor het voldoen van de vordering door de afnemer: 1. Betalen voor levering (valt niet binnen dit onderzoek aangezien er geen betaaltermijn overeengekomen wordt), 2. Gebruik maken van betalingskortingen door snel te betalen, 3. Betalen conform betaaltermijn, 4. Betaling na vervaldatum van de vordering.

Indien er tijdig betaald wordt, mag in sommige gevallen van betalingskorting gebruik gemaakt worden (two-part payment). Eerder zijn er drie redenen beschreven op basis waarvan leveranciers kunnen bepalen of betaaltermijnen worden verstrekt.

---

Onderzocht is door (Summers en Wilson, 2003; Petersen en Rajan, 1997; Smith, 1987; Emery, 1987; Ferris, 1981) welke motieven leveranciers hebben wanneer deze betaaltermijnen willen verstrekken aan afnemers. Deze motieven worden onderstaand toegelicht.

### **1. Marketing gedreven;**

Betaaltermijnen kunnen worden verstrekt om voordelen te creëren ten opzichte van andere leveranciers om zo de concurrentiepositie te verbeteren. Tevens is een leverancier in staat te variëren met betaaltermijnen tussen afnemers om op deze wijze te faciliteren in prijsdiscriminatie tussen afnemers (Summers & Wilson, 2003). In het geval dat een afnemer continuïteitsproblemen ondervindt, kan een leverancier zorgen dat de afnemer een langere betaaltermijn krijgt. Hiermee wordt getracht een relatie op te bouwen voor de lange termijn op basis van vertrouwen (Petersen & Rajan, 1997). Ook zal een lange betaaltermijn gegeven worden indien de reputatie van een leverancier nog niet optimaal is dit om vertrouwen te ontwikkelen in de relatie met de afnemer.

### **2. Financiële motieven:**

Leveranciers met voldoende liquiditeiten hebben een incentive om een langere betaaltermijn te verstrekken aan afnemers. Liquide bedrijven fungeren dan als bank voor de afnemers. Leveranciers met weinig liquide middelen verlangen aanbetalingen of vooruitbetalingen van afnemers (Summers & Wilson, 2003). Voor kleinere bedrijven kunnen betaaltermijnen een essentieel onderdeel zijn van de bedrijfsfinanciering gezien het gegeven dat financiering voor kleinere bedrijven via een bank vaak lastig te realiseren is (Petersen & Rajan, 1997). Deze uitspraak is aan verandering onderhevig, gegeven het feit dat Wal-Mart, als een van de grootste bedrijven van America, handelskrediet als bedrijfsfinanciering gebruikt. Betaaltermijnen zijn een middel om een sterke relatie op te bouwen tussen afnemer en de leverancier (Petersen & Rajan, 1997). Leverancier en afnemer zijn in staat om zijn of haar cash-flow in te schatten op basis van de betaaltermijnen. Dit is het geval indien het om wederkerig terugkomende afnemers gaat die op vaste tijden afnemen (Ferris, 1981).

---

### 3. Transactie kosten:

In markten met imperfecte informatiedeling zijn er kosten voor zowel de leverancier als de afnemer wanneer er een transactie gesloten wordt. Deze houden verband met het inschatten van risico's, die de transactie met zich meebrengt (Williamson, 1979). Leveranciers zijn in staat de transactiekosten te reduceren door verzamelfacturen te hanteren in plaats van een factuur per order. Een verzamelfactuur houdt in dat de leveringen los komen te staan van de betaling (Petersen & Rajan, 1997).

### 4. Contractuele redenen:

Two-part betaaltermijnen zijn een extra incentive voor de afnemer om in te stemmen met de betaaltermijn van de leverancier. Bij een two-part betaaltermijn ontvangt de afnemer een korting indien er binnen een gestelde termijn betaald wordt. Deze termijn ligt altijd voor de vervaldatum van de betaaltermijn. Two-part betaaltermijnen zijn een monitoring middel voor leveranciers om risicovolle afnemers te identificeren. Afnemers die geen gebruik maken van de korting hebben een grotere kans op financiële moeilijkheden (Smith, 1987). Zij nemen genoegen met het betalen van een hoge interest op de afgenomen dienst. Indien afnemers overstappen van het betalen binnen de kortingsperiode naar het oprekken van de betalingstermijn, geldt dit als een waarschuwingssignaal voor de leverancier. Indien afnemers af gaan wijken van het standaard betaalgedrag, heeft dit direct invloed op de relatie tussen leverancier en afnemer (Summers & Wilson, 2003). Leveranciers kunnen ook werken met het verkorten van de betaaltermijnen om het risico van non-betaling te reduceren met als ultieme vorm: vooruitbetaling. Dit kan een negatief effect hebben op de verkopen en de relatie (Smith, 1987).

### 5. Product specifieke redenen:

Een betaaltermijn kan een beschermende functie hebben voor afnemers. Deze krijgen de tijd om het geleverde product of de geleverde dienst eerst te inspecteren of ervaren voordat er betaald dient te worden (Ferris, 1981). Een betaaltermijn geeft vertrouwen aan afnemers (Smith, 1987; Ferris, 1981). Langere betaaltermijnen zijn te verwachten bij producten waarvan de kwaliteit niet accuraat geïdentificeerd kan worden (Smith, 1987).

---

## 6. Investeringsen:

Wanneer leveranciers investeren in de relatie tussen leverancier en afnemer, is het in het belang van de leverancier om de afnemer zo lang als mogelijk te behouden als afnemer (Summers & Wilson, 2003). Toekomstige verdiensten realiseren een verhoogde interesse van de leverancier.

De leverancier zal bereid zijn om de afnemer bij te staan in moeilijke financiële periodes door de betaaltermijn te verlengen om zo zijn afzetkanaal te handhaven. Een bank beëindigt bij moeilijke momenten in de regel eerder het krediet dan leveranciers.

Vanuit de afnemers kan er ook geïnvesteerd worden in de leverancier. Bijvoorbeeld door het financieren van een productiemiddel. Hierdoor wordt de afnemer gezien als sterk kredietwaardig. Indien de afnemer te maken zou krijgen met betalingsproblemen, heeft dat direct invloed op de waarde van de gedane investering (Petersen & Rajan, 1997). Verlengde betaaltermijnen zijn voor deze afnemers, in moeilijke financiële tijden, een mogelijkheid om reputatieproblemen te voorkomen.

## 7. Sturing naar de vraag van het product of de dienst:

Betaaltermijnen kunnen gebruikt worden om een fluctuerende vraag op te vangen of om hoge voorraadposities te reduceren (Smith, 1987 & Ferris, 1981). Het soort product kan een reden zijn voor een alternatieve betaaltermijn. Bederfelijke waar zal eerder betaald dienen te worden dan lang houdbare producten.

### Resume betaaltermijn:

Beschreven zijn de motieven op basis waarvan een leverancier betaaltermijnen kan verstrekken. De voornaamste redenen zijn erop gericht om afnemers vertrouwen te geven in de leverancier en de afnemers tevreden te stellen. Betaaltermijnen worden gecreëerd zodra een leverancier zijn afnemer toestaat na levering te betalen (Chee et.al., 1999). De betaaltermijn van de leverancier is inzichtelijk te maken door te vragen hoeveel dagen de afnemer de tijd krijgt om de vordering te voldoen.

---

Conclusie betaaltermijn:

*Betaaltermijn = N dagen na levering (waarbij zeven dagen één week zijn).*

## **2.2 Betaalgedrag:**

Wetenschappelijk gezien is er weinig geschreven over betaalgedrag. Er zijn onderzoeken van Atradius, Graydon, Dun en Bradstreet en andere kredietverzekeraars. Dit zijn echter geen wetenschappelijke onderzoeken. Daarnaast zijn er onderzoeken die schrijven over de macht van grote afnemers ten opzichte van leveranciers, deze onderzoeken zijn gedaan vanuit het perspectief van de afnemer. In deze artikelen is betaalgedrag meegenomen in het onderzoek (Boden, 2011). In Engeland wordt in 96% van de transactie de levering losgekoppeld van de betaling. In 50% van de gevallen wordt er te laat betaald (Wilson et. al., 1996). Het betaalgedrag van de afnemer is te meten door te vragen aan de leverancier wat de betaaltermijn is die gehanteerd wordt voor betaling door de strategische afnemer. Daarnaast is de verstrekte betaaltermijn vanuit de leverancier gevraagd van deze afnemer. De positieve of negatieve afwijking geeft het betaalgedrag weer. Er zal onderscheid worden gemaakt tussen betalingen die gedaan worden: 1. Voor de betaaltermijn. 2. Op het moment van verstrijken van betaaltermijn. 3. Betalingen, die voldaan worden na de betaaltermijn. Hoe langer de betaling na de betaaltermijn op zich laat wachten hoe groter de afwijking en hoe slechter het betaalgedrag van de afnemer is.

Conclusie betaalgedrag:

*Betaalgedrag = Betaaltermijn +/- betaling in N dagen (waarbij zeven dagen één week zijn).*

*Het betaalgedrag wordt als volgt gecategoriseerd:*

- 1.a. Betalingen voor de betaaltermijn,*
- 1.b. Betalingen op de vervaldag van de betaaltermijn,*
- 1.c. Betalingen na de betaaltermijn.*

---

### 2.3 Business Performance:

De concepten betaaltermijnen en betaalgedrag zijn geoperationaliseerd. Om de continuïteit van bedrijven te waarborgen is het noodzakelijk dat een bedrijf winst realiseert. Betaalgedrag kan van invloed zijn op de winst en daardoor op bedrijfsprestaties van de leverancier. Dit is gebleken uit de praktische exploratie waar het verband door Graydon wordt gelegd tussen traag betaalgedrag en het hoge aantal faillissementen. Door de bedrijfsprestaties van de leverancier inzichtelijk te maken, zal deze uitspraak wetenschappelijk worden onderzocht aan de hand van prestatiemetingen. Getracht wordt respondenten te bereiken waarbij de afhankelijkheid van één partij zo hoog mogelijk is. Hierdoor is wellicht een uitspraak te doen over de relatie tussen betaalgedrag en business performance. Het blijft een vergelijk waarbij rekening gehouden dient te worden dat betaalgedrag het resultaat is tussen twee partijen en business performance is van meerdere partijen afhankelijk tenzij er slechts één afnemer is. Er zijn vier vormen van prestatiemeting (Meyer, 2002):

1. Maatstaven die betrekking hebben op de marktwaarde van een onderneming en haar onderdelen,
2. **Financiële maatstaven:** zoals return on investment (roi), return on capital employed (ROCE),
3. Kostenmaatstaven: activity based costing (abc),
4. Niet-financiële maatstaven, zoals klanttevredenheid.

Business Performance behoort tot de financiële maatstaven. De overige vormen van prestatiemeting zijn niet relevant voor dit onderzoek. Het meten van business performance gebeurt zelden uniform. Vele bedrijven hanteren wisselende parameters om business performance meetbaar te maken. In de resultaten van bedrijven zijn bijvoorbeeld afschrijving en projecten op meerdere manieren te verwerken. Hierdoor is een vergelijk tussen bedrijven moeilijk valide te maken. Eerder onderzoek naar business performance is gedaan door (Maani et. al., 1994; Pollice en Fleury; 2012; Neely, 2007).

Business performance kan gemeten worden via de return on assets, return on sales, sales volume en markt aandeel (Maani et.al., 1994). Maani beschrijft dat voor zijn methode het nodig is dat cijfers meerdere keren worden opgevraagd bij respondenten.



---

Dit is bij mijn onderzoek niet mogelijk gezien de beperkte tijdsduur. Vandaar dat deze methode niet geschikt is voor dit onderzoek.

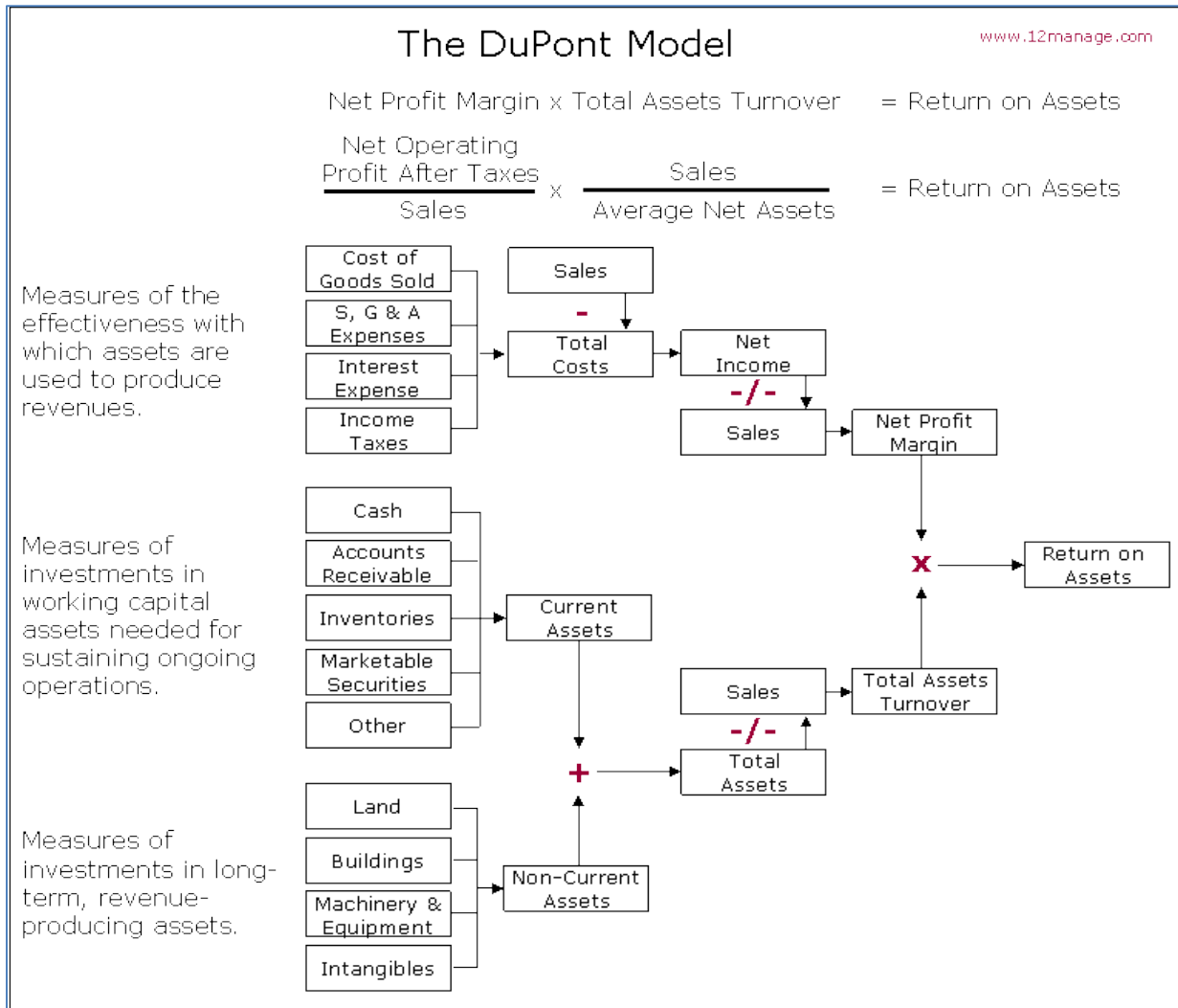
In het artikel “Purchasing en Supply Management” (PMS) wordt business performance gemeten aan de hand van: 1. Kosten, 2. Afleveringen, 3. Kwaliteit en 4. Voorraadposities (Pollice & Fleury, 2012). Voor het bereiken van financiële resultaten voor de lange termijn zijn de volgende factoren van belang:

1. Groei van de omzet van jaar tot jaar.
2. Winstgevendheid: de winst na aftrek van de inkoopkosten en operationele uitgaven.
3. Geïnvesteed vermogen: deze parameter geeft aan hoeveel opbrengsten er gegenereerd worden voor elke geïnvesteerde euro in de vaste activa, magazijnen, voorraden, opbrengsten van afnemers en betalingen naar leveranciers.
4. Genereren van cash en financiële flow: dit is een voorwaarde om groei en investeringen te ondersteunen, die resulteren in een positieve cash cycle.

### **2.3.1 Meten van Business Performance:**

Een methode om bovenstaande parameters te combineren en business performance meetbaar en vergelijkbaar te maken is via “the Pyramid of Financial Rates or Du Pont Model” (Neely, 2007). Het Du Pont Model is een generalistische meetmethode voor business performance. In het model worden naast bovenstaande parameters ook debiteuren en werkkapitaal meegenomen. Deze methode sluit aan bij het onderzoek omdat debiteuren ontstaan op het moment dat er een betaaltermijn wordt verstrekt. Daarnaast heeft betaalgedrag invloed op het werkkapitaal van de leverancier (Neely, 2007). Middels het model zijn verbanden te leggen tussen betaalgedrag van afnemers en de financiële resultaten van de leverancier. Betaalgedrag na vervaldatum van de betaaltermijn kan resulteren in lagere business performance uitkomsten. Als uitkomst geeft het model de opbrengst op het geïnvesteerde vermogen weer (Return On Capital Employed) door de netto winst te delen door het geïnvesteerde vermogen. Uit het model blijkt tevens dat business performance omvattender is dan betaalgedrag.

Het model splitst de performance op in twee onderdelen: de winst marge op verkopen en het geïnvesteerde vermogen. Onder het geïnvesteerde vermogen valt ook de berekening van werkkapitaal.



Figuur 2.1 Du Pont Model (Neely, 2007)

**Conclusie Business Performance:**

*Business performance wordt gemeten met behulp van het Du Pont Model waarmee return on capital employed (ROCE) zal worden berekend.*

---

## 2.4 Werkkapitaal:

Werkkapitaal wordt berekend door de vlottende activa te verminderen met de vlottende passiva. Netto werkkapitaal wil zeggen: liquide middelen min vlottende activa minus de kortlopende schulden (Hillier et.al., 2010). Er zijn drie ratio's waarmee het werkkapitaal beoordeeld kan worden:

1. Current ratio (vlottend actief/vlottend passief >1),
2. **Quick ratio** (vlottend actief-voorraden/vlottend passief),
3. Kengetal netto werkkapitaal (vlottend passief- vlottend actief)

Aan de hand van deze ratio's is te bepalen of een onderneming kan voldoen aan schulden op korte termijn (Hillier et.al., 2010). Quick ratio neemt, in tegenstelling tot current ratio, voorraden niet mee in de berekening omdat niet exact te bepalen is of voorraden snel omgezet kunnen worden in liquide middelen. Voor dit onderzoek is quick ratio gehanteerd om een uitspraak te doen over het werkkapitaal. De survey zal verzonden worden naar bedrijven met en zonder voorraden. Doordat de voorraad in de berekening van het kengetal quick ratio gecorrigeerd wordt, is dit een juistere meetmethode om de validiteit van de uitkomsten te verhogen. De opmerking dient wel gemaakt te worden, dat er in deze berekening geen rekening wordt gehouden met handelscrediteuren waar voorraadhoudende bedrijven vaak mee te maken hebben. Deze verhogen de crediteurenpositie en hebben invloed op het werkkapitaal.

### Conclusie werkkapitaal:

*Met de financiële gegevens die benodigd zijn voor het Du Pont Model is tevens het werkkapitaal te berekenen met als uitkomst: quick ratio. Werkkapitaal zal met de volgende gegevens berekend worden: liquide middelen min vlottende activa minus de kortlopende schulden.*

*Om een vergelijk te maken tussen de respondenten wordt gebruik gemaakt van Quick Ratio om een uitspraak te kunnen doen over het werkkapitaal. Hoe hoger de uitkomst van Quick Ratio des te beter de onderneming in staat is haar korte termijn schulden te voldoen (Hillier et.al., 2010).*

---

*Een negatieve uitkomst betekent dat de onderneming niet beschikt over voldoende werkkapitaal. Ook dit gegeven kan interessante onderzoeksresultaten opleveren.*

*Werkkapitaal: Vlottend actief-Voorraden/Vlottend passief = Quick ratio*

## **2.5 Relatie:**

Betaaltermijnen worden onder meer verstrekt om vertrouwen van afnemers te winnen om zo een lange termijn relatie op te bouwen (Smith, 1987; Petersen en Rajan, 1997). Door intensivering van de samenwerking evalueren transacties naar relaties en ontwikkelt de relatievorm zich verder. De intensivering van de relatie brengt uitdagingen met zich mee voor het onderhouden van de relatie en is tijdsintensief voor beide partijen (Virolainen, 1998; Lambert, 2004). Er zijn een aantal verschillende onderzoeken naar relaties geweest waarvan overzichtsartikelen zijn gemaakt met de verschillende relatievormen. In “Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities” (Wilson, 1997) zijn vier relatie theorieën geanalyseerd. Het werk van Anderson en Narus, 1990; Dwyer, Schurr, en Oh, 1987; Mohr en Spekman, 1994; en Morgan en Hunt, 1994 is geanalyseerd. Wilson heeft daarnaast het artikel: “The Changing Role of Marketing in the Corporation” (Webster, 1992) gebruikt om de intensivering van de relatievormen te beschrijven.

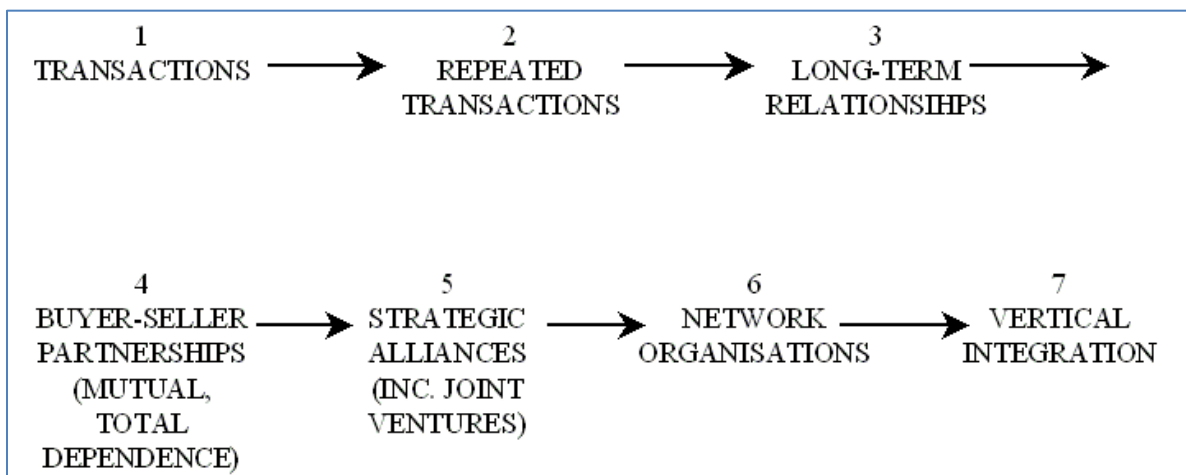
In de Transaction Cost Theorie (Williamson, 1979) zijn drie dominante stromingen in de relatie-literatuur onderscheiden. Deze drie vormen zijn in de loop der jaren verder verfijnd. In de relatievorm is een toename in de afhankelijkheid waar te nemen richting relationele transacties. De indeling die Williamson (1979) hanteert is:

1. Arm's length relations, gebaseerd op marktkracht,
2. Vertical Integration relations, gebaseerd op hiërarchie in de keten,
3. Collaborative, combinatie van markt en hiërarchie.

Arm's Length relations is één relatievorm van de theorie die beschreven is in het artikel: “Alternative Models for the Management of FM Services” (Ventovuori & Lehtonen, 2006).

Hierin wordt onderscheid gemaakt in vier relatievormen; 1. Arm's Length relation, 2. Operational partnering, 3. Strategic partnering 4. In-house production.

Deze relatievormen worden onderstaand beschreven om inzicht te verkrijgen in de verschillende vormen. Tevens is de combinatie gemaakt met de theorie van Webster (1992). De theorie van Webster (1992) onderscheidt zeven verschillende relatievormen. Deze vormen worden gebruikt als basis theorie om de vormen van discreet tot verticale integratie te bespreken. Onderstaand is het model uit het artikel: "The Changing Role of Marketing in the Corporation" (Webster, 1992) weergegeven. Door onderstaande als uitgangstheorie te gebruiken worden de theorieën van Webster (1992), Williamson (1979), Ventouri (2006), Anderson en Narus, (1990), Dwyer, Schurr, en Oh, (1987), Mohr en Spekman (1994) en Morgan en Hunt (1994) gecombineerd tot één overzicht van relatievormen in figuur 2.5. Dit geeft een nieuwe inzage in de verschillende relatie theorieën en haar overeenkomsten.



Figuur 2.2: Relatievormen Webster (1992)

---

## **2.5.1 Relatievormen:**

### **1. Transactions:**

Arm's Length relation betreft een korte termijnrelatie, die is gebaseerd op competitieve aanbiedingen en een transactionele relatie. De gekochte producten zijn niet strategisch van belang voor de afnemer en het betreffen vaak standaardproducten. De intensiteit van de samenwerking is laag en er is geen vraag naar coördinatie. Er zijn veel alternatieve leveranciers in de markt en de geleverde producten worden gezien als commodity. Bij een discrete transactie trachten leverancier en afnemer de best mogelijke economische positie in te nemen ten opzichte van elkaar en de markt (Webster, 1992). Arm's Length relaties behoren tot de categorie discrete transacties en maken daardoor geen onderdeel uit van dit onderzoek.

Dit blijkt eveneens uit het model van inkoopportfolio model van Kraljic waarin deze relaties behoren tot de categorie Non-critical Itemse en niet behoren tot de scope van dit onderzoek. De afhankelijkheid van de leverancier is te laag in deze relatie.

### **2. Repeated Transactions:**

Indien er na een discrete transactie eenzelfde levering tot stand komt tussen leverancier en afnemer is er sprake van een repeterende transactie. In aantallen betekent dit concreet de tweede transactie tussen dezelfde leverancier en afnemer. Er wordt nog niet gewerkt aan een relatie en de partijen geven geen commitment aan elkaar (Webster, 1992). De prijs wordt door de markt bepaald overeenkomstig een discrete transactie. De samenwerking tussen beide partijen blijft gebaseerd op Arm's length en maakt geen deel uit van dit onderzoek vanwege het ontbreken van een lange termijn relatie. Ook deze relaties behoren tot de categorie Non-critical Itemse (Kraljic, 1983) en behoren niet tot dit onderzoek.

### **3. Long-Term Relationships:**

Zodra een repeterende transactie een langdurig karakter krijgt, wordt een lange termijn relatie opgebouwd. Hierbij wordt er tussen afnemer en leverancier overlegd over de prijs en is er sprake van een controlerende functie vanuit de markt. Door de markt worden prijzen nog bepaald.

---

De onzekerheid en afhankelijkheid van elkaar neemt toe, controle problemen kunnen zich gaan voordoen. Om problemen te voorkomen wordt de relationele verhouding vastgelegd in een contractuele overeenkomst. Er is sprake van een relatie op basis van operational partnering (Ventovuori & Lehtonen, 2006). Operational partnering is gebaseerd op vertrouwen. De verantwoordelijkheden en rechten van de leveranciers zijn groter dan bij een Arm's Length relationship. Informatie deling tussen beide partijen vindt plaats op systematische basis en er zijn regelmatig fysieke ontmoetingen. De ontwikkeling van de relatie wordt ondersteund door heldere en wederzijds overeengekomen doelstellingen. De verantwoordelijkheid van ontwikkeling van de dienst of het product blijft echter bij de leverancier. Vanuit hoger management worden de doelen vastgesteld om zo mogelijke synergievoordelen te bereiken. Om de relatie te behouden zijn soms investeringen nodig. Summers en Wilson (2003) en Petersen en Rajan (1997), hebben de specifieke investeringen onderzocht vanuit het perspectief van de betaaltermijnen zoals eerder beschreven in dit onderzoek. De leverancier kan in deze relatie een investering doen door een langere betaaltermijn toe te staan.

De strategische importantie van de aankoop is als gemiddeld te kwalificeren. Het aantal leveranciers dat het product of de dienst kan leveren, is beperkt. Vanuit de afnemer kan een leverancier aangemerkt worden als preferred supplier. De prijsstelling is gebaseerd op competitieve aanbiedingen. De doorslag wordt echter niet gegeven door de prijs maar is een combinatie van prijs, kennis en leveringsbetrouwbaarheid. Meestal worden contracten gesloten voor een periode van 3-5 jaar (Ventovuori & Lehtonen, 2006). In het inkoopportfolio model van Kraljic zijn deze leveranciers in te delen in Leverage Items welke onder de scope vallen van dit onderzoek.

#### **4. Buyer-Seller Partnerships:**

Wanneer bedrijven relatie hebben opgebouwd, waarbij er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, dan classificeert Webster (1992) deze relatie als een buyer-seller partnership. Het betreft de levering van specifieke diensten. De relatie ontwikkelt zich verder op basis van vertrouwen. De bedrijven profiteren van wederzijdse voordelen op het gebied van onder andere kostenbesparingen en productie efficiency.

---

De prijzen komen tussen de afnemer en leverancier tot stand en hebben geen last van marktdruk. Er wordt meer naar samenwerking tussen leveranciers en afnemers gezocht.

Het artikel “The Relational View: Cooperative Strategy en Sources of Interorganizational Competitive Advantage” (Dyer et.al., 1998) beschrijft dat bedrijven duurzaam concurrentievoordeel kunnen behalen door intensief en strategisch samen te werken. Er is sprake van een hoge mate van wederzijds commitment. Ook in dit artikel wordt de samenwerking die Toyota nastreeft gepropageerd. Toyota leert haar leveranciers om beter en goedkoper te produceren (Choi et.al., 2004). Toyota probeert organizational learning toe te passen in haar samenwerking met leveranciers. De lerende en kennis delende organisatie valt onder een buyer-supplier partnership (Wilson, 1997). Gezien de levering van specifieke producten of diensten kwalificeren buyer-supplier partnerships zich volgens het inkoopportfolio model van Kraljic tot Leverage en Bottle-neck items.

## **5. Strategic Alliances:**

Vanuit een verdere intensivering van de relatie kan een buyer-supplier partnership resulteren in een strategische alliantie. Men wenst wederzijds te profiteren van de vergaande samenwerking. Zowel commitment, vertrouwen als wederzijdse afhankelijkheid speelt in deze relatie een voorname rol. In het bedrijfsleven is de strategische alliantie tussen Nokia en Microsoft een recent voorbeeld. Microsoft probeert haar software te verkopen via de mobiele telefoons van Nokia. Nokia probeert, gesteund door Microsoft, de verkoop van mobiele telefoons een impuls te geven. Het doel is een win-win situatie voor beide partijen. Toyota en Ford hebben een strategische alliantie gesloten om hybride voertuigen op de markt te brengen. Geconcludeerd kan worden dat grote concurrenten voordelen zien in intensieve samenwerking. In deze relatievorm wordt er naast de intensieve samenwerking nog zelfstandig de markt op gegaan. Toyota en Ford blijven elkaars concurrenten.



Van strategic partnering is sprake, wanneer er slechts twee aanbieders zijn van producten of diensten (Ventovuor & Lehtonen, 2006). Er wordt samengewerkt met twee partijen om het risico te verkleinen dat een van de leveranciers wegvalt of wordt overgenomen door een concurrent die zijn strategie aanpast naar verticale integratie. De gekochte diensten of producten zijn strategisch belangrijk en er worden specifieke investeringen vanuit de afnemer gedaan. Deze relatievorm is intensief en kostbaar waardoor men probeert een lange termijn relatie te ontwikkelen en te behouden. Beide partijen dienen een gedeelde visie en overeenkomstige strategische doelen te hebben voor de relatie. Informatiedeling tussen beide partijen is intensief en strategische informatie wordt gedeeld. Het is niet aannemelijk dat in deze relatie één van de concepten invloed heeft op de relatie.



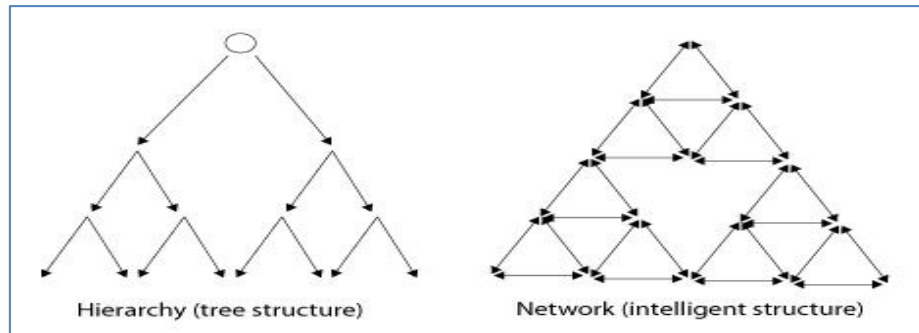
Figuur 2.3: Strategic alliances

## 6. Network organisations:

Networks zijn een samenvoeging van eerdere beschreven relatievormen als: long-term relationship, buyer-seller partnership en strategic alliances (Lado et.al., 2004). Network organizations zijn één van de recentste uitingen van relatievormen. Er zijn strategic en social networks. Door steeds groter wordende supply chains zijn er strategic networks nodig (R. Gulati et.al, 2000). Networks kunnen gezien worden als Japanse “Keiretsu’s”. Social Networks zijn onderzocht en beschreven in “Strategic Purchasing, Supply Management, en Firm Performance” (Lado et.al., 2004). Beargumenteerd wordt, dat op strategisch niveau inkopen kan resulteren in duurzaam concurrentievoordeel. Bedrijven zijn daardoor in staat hechte relaties aan te gaan met een beperkt aantal leveranciers (preferred suppliers). Tevens is aangegeven dat inkopen op strategisch niveau het voordeel heeft van open communicatie tussen leveranciers en afnemers (Lado et.al., 2004).

---

Uiteindelijk resulteert dit in een lange termijn relatie, die erop gericht is wederzijdse voordelen te behalen tussen leveranciers en afnemers. Het voordeel van networks is te visualiseren met onderstaande afbeelding. In een network profiteren leveranciers en afnemers van wederzijdse relaties.



Figuur 2.4: Network organizations

[http://harmkuiper.wordpress.com/2011/05/18/guest-lecture-ibm/Organization structure 4](http://harmkuiper.wordpress.com/2011/05/18/guest-lecture-ibm/Organization%20structure%204)

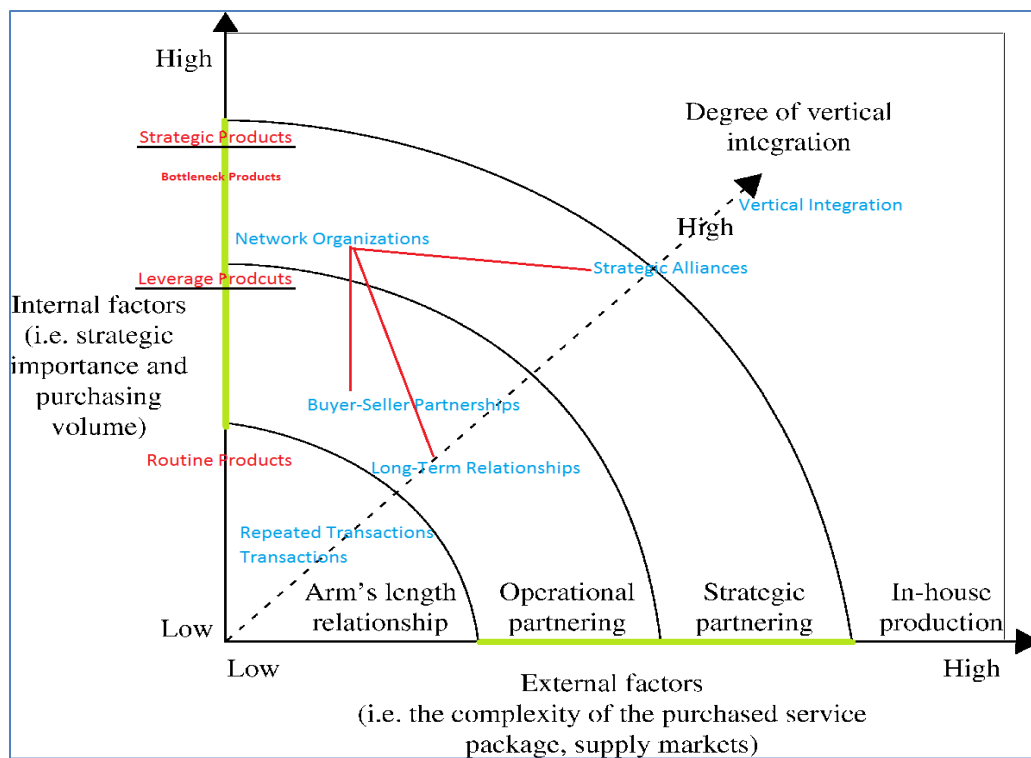
## 7. Vertical Integration:

Vertical Integration wil zeggen dat een onderneming andere diensten gaat aanbieden die zij in het verleden inkochten van leveranciers. Bij In-house production (Ventovuor & Lehtonen, 2006) is er geen sprake meer van een leverancier. De ontwikkeling en productie worden binnen het concern zelf gedaan. Er is sprake van verticale integratie.

Voorbeelden van verticale integratie zijn: Thomas Cook, een reisorganisatie die met eigen vliegtuigen gaat vliegen in plaats van met charters. Delta Airlines maakte op 1-5-2012 bekend een olieraffinaderij te hebben gekocht om in haar kerosine vraag te kunnen voorzien. Een nadeel van verticale integratie is dat men minder flexibel is. Bij vraag uitval lopen vaste kosten door wat in het geval van een leverancier uit te sluiten is. Een voordeel van verticale integratie is, dat men meer grip heeft op het bedrijfs onderdeel dan wanneer het een externe leverancier betreft. Verticale integratie maakt geen deel uit van dit onderzoek vanwege de hoge verwantschap met elkaar. De ontstane vorderingen betreffen intercompany vorderingen waarbij het niet aannemelijk is dat het betaaldedrag invloed heeft op de relatie in deze verhouding.

## Resume relatievormen:

Aan de hand van de besproken theorieën omtrent relatievormen is een overzichtsmodel samengesteld. De basis van het model is afkomstig uit het artikel: “Alternative Models for the Management of FM Services” (Ventovuori & Lehtonen, 2006). Aan dit model is door mij, in het blauw, de indeling toegevoegd van relatievormen van Webster (1992) om een overzicht te geven. Op deze manier zijn de verschillende stromingen in één overzicht weergegeven en is de transformatie in de relatie van discrete transacties naar verticale integratie inzichtelijk gemaakt. Network Organizations nemen een aparte plaats in aangezien dit een combinatie is van de vormen, long-term relation, buyer-seller partnerships en strategic alliances (Lado et al., 2004). Aan de hand van onderstaande afbeelding is de scope van dit onderzoek weer te geven. Om de scope verder te duiden is op de y-as de categorisering van Krajić (1983) zoals besproken in hoofdstuk één, toegevoegd in het rood. Het betreffen de volgende relatievormen: operational partnering en strategic partnering en strategic en leverage products. Het gedeelte op de x- en y-as dat groen gearceerd is geeft de betrokken relaties in dit onderzoek weer.



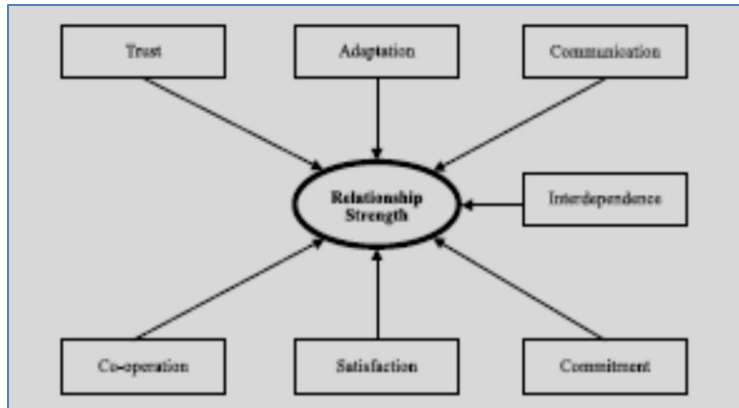
Figuur 2.5: Overzichtsmodel relaties

---

### 2.5.2 Relatie dimensies:

Relatievormen zijn beschreven vanuit eerdere studies die hebben geresulteerd in bovenstaand overzicht. De dimensies waaruit een relatie is opgebouwd, zijn van belang om een relatie te kunnen meten. Uit de relatievormen lijkt het erop dat de wederzijdse afhankelijkheid, vertrouwen en commitment belangrijke dimensies zijn van een relatie. Wilson en Kristan Möller hebben een review gemaakt van de zeven meest invloedrijke studies op het gebied van relaties. Uit het onderzoek blijkt, dat vertrouwen in alle geanalyseerde studies terugkomt als invloedrijkste onderdeel van een relatie (Moller en Wilson, 2000; Morgan en Hunt, 1994). Dit sluit ook aan bij de theorie over betaaltermijnen waarbij het verstrekken van betaaltermijnen voornamelijk op basis van vertrouwen tot stand komt (Smith, 1987 en Ferris, 1981).

Naast vertrouwen zijn commitment en afhankelijkheid bepalend voor het succes van een relatie (Monzka, 1998; Dyer, 1994; Ring en Van de Ven, 1994). In het onderzoek: “A Portfolio Approach to Supplier Relationships” (Ellram & Olsen, 1997), is de relatie gemeten aan de hand van de volgende dimensies: economische factoren, karakter van de relatie, samenwerking tussen afnemer en leverancier en de afstand tussen afnemer en leverancier. Er is geen overeenkomst waar te nemen tussen deze dimensies en de motieven voor het verstrekken van een betaaltermijn of de dimensies die van invloed zijn op relationele transacties. Het artikel “The Moderating Effect of Buyer-supplier Relationships on Quality Practices en Performance” (Fynes & Voss, 2002) beschrijft dimensies waarmee de sterkte van een relatie te meten is. Deze dimensies zijn: 1. Trust, 2. Adaption, 3. Communication, 4. Interdependence, 5. Commitment, 6. Satisfaction en 7. co-operation. De beschreven motieven, die een afnemer heeft om een betaaltermijn te verstrekken (vertrouwen, afhankelijkheid, communicatie en commitment) en de dimensies van relationele relaties, komen deels overeen met de gebruikte dimensies van Fynes en Voss (2002) om de sterkte van een relatie te meten. Onderstaand zijn de dimensies weergegeven in een figuur.



Figuur 2.6: Relation Strenght (Fynes en Voss (2002))

### 1) Vertrouwen:

Zonder vertrouwen is een relatie voor de lange termijn niet mogelijk. Vertrouwen is een reden om tevens betaaltermijnen te verstrekken. Er zijn diverse definities ontwikkeld om het begrip vertrouwen te duiden.

Smeltzer (1997): *Een te vertrouwen leverancier acteert niet vanuit een pure egoïstische manier, levert relevante informatie aan wanneer daar om gevraagd wordt, verandert, geen leveranciers specificaties, standaarden of kosten om voordeel te behalen ten koste van andere partijen en werkt gebruikelijk in lijn met de geaccepteerde ethische standaarden. Smeltzer (1997) linkt vertrouwen met bedrijfsidentiteit, imago en reputatie. Identiteit is gelijk aan de mate waarin we geloven dat we te vertrouwen zijn. Het imago is gelijk aan de mate waarin anderen geloven, dat het bedrijf te vertrouwen is. Reputatie is gelijk aan de mate waarin andere bedrijven/producenten het bedrijf momenteel vertrouwen.*

De heren Dyer en Cho (1998) hanteren de volgende definitie voor het begrip vertrouwen: *Zekerheid of voorspelbaarheid in de verwachtingen van de afnemer over het gedrag van de leverancier en vertrouwen in andermans goede bedoelingen.*

---

**Morgan en Hunt** (1994) conceptualiseren het begrip vertrouwen als: *Vertrouwen ontstaat wanneer de ene partij zeker is, dat er op de andere partij gerekend kan worden en deze ook integer is.*

Butler (1991) stelt tien voorwaarden voor vertrouwen: *beschikbaarheid, competentie, consistentie, discretie, eerlijkheid, integer, loyaal, openheid, beloftes nakomen en toegankelijkheid.*

Voor dit onderzoek is de definitie van Morgan en Hunt (1994) gehanteerd. Deze definitie onderscheidt zich van de andere doordat zij vertrouwen beschrijven vanuit het wederzijdse perspectief. De andere definities zijn gericht op het vertrouwen vanuit de afnemer in de leverancier. In dit onderzoek wordt de leverancier als respondent gevraagd waardoor de definitie van Morgan en Hunt passend is. De aanwezigheid van vertrouwen tussen leverancier en afnemer kan het monitoren van contractvoorwaarden reduceren. Vertrouwen kan een incentive opleveren voor het intensiveren van samenwerking en vermindert tevens onzekerheid (Hill, 1990).

## **2) Aanpassingsvermogen:**

Aanpassingsvermogen betreft het wederzijdse vermogen van leverancier en afnemer om zich aan te passen aan elkaars specifieke wensen. Er is sprake van een hoog aanpassingsvermogen indien zowel leverancier als afnemer zich aanpast aan de wensen en behoeften van de tegenpartij (Hallen et.al, 1991). Aanpassingsvermogen heeft tevens een relatie met specifieke investeringen. Dit betreffen investeringen die gedaan worden om de huidige relatie voort te kunnen zetten. De investeringen kunnen ook bestaan uit het verlenen van specifieke langere betaaltermijnen aan afnemers (Summers & Wilson, 2003). Aanpassingsvermogen betreft een wederzijdse dimensie.

## **3) Tevredenheid:**

Onder tevredenheid in een relatie wordt verstaan de mate waarin de transactie overeenkomt met de verwachting van de afnemer (Wilson, 1995). Deze tevredenheid uit zich in zowel product specifieke als niet product specifieke eigenschappen.

---

Het niveau van tevredenheid in een relatie wordt bepaald door de ingezette middelen voor het bereiken van de gewenste relatie en de mate van betrokkenheid van beide partijen. Indien de verwachtingen niet waargemaakt zijn, zal er geen lange termijn relatie worden opgebouwd (Wilson, 1995). De afnemer zal alternatieve leveranciers gaan zoeken. De tevredenheid wordt gezien vanuit de afnemer. Dit onderzoek heeft betrekking op de tevredenheid van de leverancier. Er zal gezien worden of de demissie tevredenheid een toevoeging kan zijn aan het onderzoek.

#### **4) Communicatie:**

Binnen de sterkte van een relatie wordt met communicatie bedoeld: het formele en informele contact tussen leverancier en afnemer. Een leverancier heeft als taak om de communicatie over en weer tussen leverancier en afnemer zo helder mogelijk te houden. De leverancier zorgt er voor dat vertrouwen, commitment, tevredenheid, betrokkenheid en continuïteit kunnen worden opgebouwd of versterkt. Hiermee wordt getracht het stabiliteitseffect van de relatie te versterken. Dit zou dan resulteren in een succesvolle leveranciersrelatie (Stoelzle, 2000). Frequente en tijdige communicatie is belangrijk voor het oplossen van mogelijke disputen en om percepties en verwachtingen te managen (Morgan & Hunt, 1994). In de dimensie communicatie komen een aantal andere dimensies terug zoals vertrouwen, commitment en betrokkenheid (Stoelzle, 2000). Communicatie is een belangrijk onderdeel van een relatie. Dit bleek eerder uit de relatievormen waarin de intensivering van de communicatie parallel loopt met de intensivering van de relatie (Ventovuori & Lehtonen, 2006).

#### **5) Afhankelijkheid:**

Wanneer twee ondernemingen samen dienen te werken om de wederzijds gestelde doelen te behalen is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid (Kumar, 1995).

Zowel de afnemer als de leverancier kunnen tijdens een relatie, coördineren, aanpassingen doorvoeren en de interactie verhogen of verlagen tussen de partijen. Een nauwe interactie tussen leverancier en afnemer draagt eraan bij, dat keuzes die men maakt de afhankelijkheid van elkaar verhogen (Gadde & Snehota, 2000). Tevens heeft afhankelijkheid invloed op het vertrouwen en het commitment naar elkaar toe.

---

Dit heeft vervolgens effect op de coördinatie en betrokkenheid. Betrokkenheid is gedefinieerd aan de hand van de volgende drie karakteristieken: 1. Coördinatie van activiteiten, 2. Aanpassing van middelen, 3. Interactie tussen individuen (Gadde & Snehota, 2000). Afhankelijkheid onderscheidt zich van aanpassingsvermogen doordat twee partijen een wederzijds belang hebben bij de relatie. De macht van één van de twee partijen speelt hierbij een mindere rol. Bij aanpassingsvermogen is dit niet het geval. In wederzijdse relaties zijn beide partijen van elkaar afhankelijk. Dit is eerder beschreven in het onderdeel over strategische relaties en geeft nogmaals aan waarom Krajic en de relationele theorie tot de scope behoren van dit onderzoek.

#### **6) Commitment:**

Commitment is een blijvende intentie om een lange termijnrelatie op te bouwen en te onderhouden door zowel de afnemer als de leverancier (Walter en Müller, 2000; Monzka, 1998). Walter en Müller onderscheiden drie vormen van commitment: 1. Affectief commitment door middel van een positieve houding met betrekking tot de toekomst van de relatie. 2. Instrumenteel commitment wanneer er investeringen benodigd zijn. 3. Tijdelijk commitment met vermelding van de tijdelijkheid van de relatie. In de Transaction Cost Theorie van Williams (1979) wordt instrumenteel commitment beschreven als asset specifieke investering. Deze investering ondersteunt de specifieke relatie tussen afnemer en leverancier. De investering heeft enkel waarde in deze relatie. De investering kan bestaan uit het verstrekken van bepaalde langere betaaltermijnen.

Wanneer de afnemers en de leveranciers een hoog instrumenteel commitment hebben, betreft het een strategische relatie (Bensaou, 1999). Hoog investeringscommitment reduceert de kans, dat een relatie verbroken wordt. Het verhoogt de bereidheid van de leverancier om zich aan te passen aan de organisatorische en omgevingsveranderingen, overeenkomstig met het aanpassingsvermogen. Eveneens is er een hoge bereidheid om de gemeenschappelijke normen en procedures van elkaar te respecteren. Het hoge commitment creëert een stabiele continuïteitsrelatie en is de basis voor de ontwikkeling van een strategische relatie (Bensaou, 1999).



---

## 7) Samenwerking:

Samenwerking uit zich in een situatie waarin bedrijven samenwerken om gezamenlijke doelen te behalen. De vorm die de samenwerking karakteriseert, wil niet per definitie zeggen, dat harmonieus wordt samengewerkt met oneindig vertrouwen (Toni et.al., 1994). Relaties kennen verschillende vormen van samenwerking met als ultieme vorm een verticale integratie. Bij verticale integratie is er altijd sprake van een strategische relatie (Kraljic, 1983). Zoals beschreven, wordt verticale integratie niet betrokken in dit onderzoek. Samenwerking blijft een abstract begrip en is minder specifiek te maken dan commitment en afhankelijkheid hierdoor wordt deze dimensie niet verder onderzocht.

### 2.5.3 Meten van de relatie:

Relatievormen zijn beschreven evenals de invloedrijkste dimensies van relaties. Het is van belang te bezien hoe de variabele relatie gemeten kan worden in dit onderzoek. Veelal zijn relaties gemeten vanuit het afnemersperspectief. Relaties gemeten vanuit het perspectief van de leverancier zijn zeldzamer. Relaties tussen leveranciers en afnemers zijn eerder onderzocht door Ellram en Olsen (1997), Lagesa et.al. (2005) en Fynes en Voss (2002). In het onderzoek: “A portfolio Approach to Supplier Relationships” (Ellram & Olsen, 1997) is de relatie gemeten aan de hand van: 1. Economische factoren, 2. Karakter van de relatie, 3. Samenwerking tussen afnemer en leverancier, 4. De afstand tussen afnemer en leverancier. Gezien de huidige turbulente economische tijden is het moeilijk een valide vergelijking te maken tussen afnemers in verschillende branches. Daarnaast ontbreken essentiële dimensies van een relatie, zoals vertrouwen, commitment en afhankelijkheid (Morgan en Hunt, 1994; Moller en Wilson, 2000), waardoor deze methode niet geschikt geacht wordt voor dit onderzoek.

Kwaliteit van relaties is eerder gemeten met de RELQUAL scale (Lagesa et.al, 2005): “The RELQUAL scale: a Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures”. De kwaliteit van de relatie wordt in deze theorie gemeten op basis van vier dimensies, te weten: 1. Informatiedeling, 2. Kwaliteit van de communicatie, 3. Lange termijn oriëntatie, 4. Tevredenheid van de relatie. Gezien het gegeven dat deze methode ook de tijdsduur van een relatie meeneemt in de uitslag, zou de RELQUAL methode relevant kunnen zijn.

---

Echter wordt RELQUAL door mij niet volledig geacht. Essentiële dimensies van relaties zoals vertrouwen, commitment en afhankelijkheid (Morgan en Hunt, 1994; Moller en Wilson, 2000), ontbreken in dit onderzoek. Een valide meting van de relatie is mijns inziens niet mogelijk aan de hand van deze theorie vanwege de uitspraken van andere onderzoekers over de invloedrijke dimensies van een relatie.

Fynes en Voss hebben in het onderzoek: “The Moderating Effect of Buyer-supplier Relationships on Quality Practices en Performance” gekeken naar de invloed van kwaliteitsissues en prestaties in productieomgevingen op de sterkte van een relatie. De onderzochte dimensies zijn: trust, adaption, communication, interdependence, commitment, satisfaction, co-operation. Aangezien eerdere onderzoeken bovenstaande dimensies hebben gekwalificeerd als meest invloedrijke dimensies van een relatie (Morgan en Hunt, 1994; Moller en Wilson, 2000), is deze methode gekozen voor dit onderzoek. Gezien dat de dimensies die in eerdere onderzoeken zijn aangehaald, als zijnde van essentieel belang, om een relatie te meten betrokken zijn in dit onderzoek, is de keuze gemaakt om op basis van deze methode de relatie te meten. Kwaliteitsissues maken geen deel uit van het huidige onderzoek.

De gevalideerde vragenlijst uit “The Moderating Effect of Buyer-supplier Relationships on Quality Practices en Performance” (Fynes en Voss, 2002) zal gebruikt worden voor dit onderzoek. Deze vragenlijst is in bijlage twee bijgesloten.

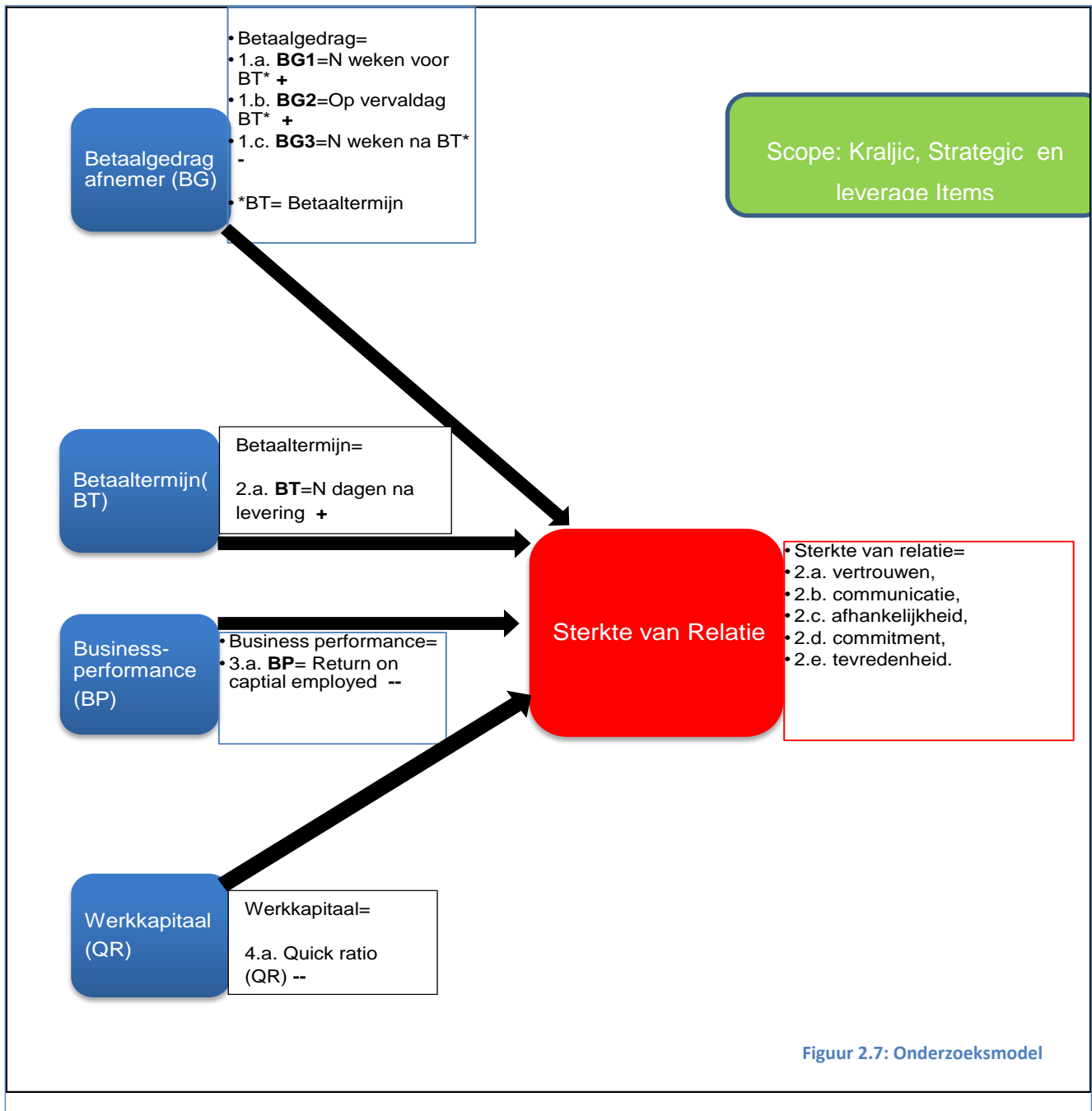
#### Conclusie relatie:

*De sterkte van een relatie wordt gemeten aan de hand van de bestaande theorie van Fynes en Voss, 2002 uit het artikel: “The Moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices en performance”.*

*Sterkte van een relatie= Trust+Communication,+Interdependence,+Commitment,+Satisfaction.*

## 2.6 Empirisch model:

Aan de hand van de besproken theorieën van de concepten en de methoden waarop de concepten gemeten gaan worden, is het volgende empirische model samengesteld. Het model geeft weer welke relaties er zijn tussen de concepten en de variabelen waarmee gemeten gaat worden.



---

## 2.7 Verbanden tussen de concepten:

In de theoretische analyse zijn de concepten: betaaltermijn, betaalgedrag, relatie en business performance afzonderlijk beschreven. Tevens is aangegeven op welke manier deze concepten gemeten worden. Tijdens de theoretische analyse is gebleken, dat er verwantschappen zijn tussen de concepten welke onderstaand worden beschreven.

### 2.7.1 Betaaltermijn:

Betaaltermijnen zijn een middel om een sterke relatie op te bouwen tussen afnemer en leverancier (Petersen en Rajan, 1997). Het verstrekken van een betaaltermijn geeft vertrouwen aan afnemers (Smith, 1987 en Ferris, 1981). Dit zou erin kunnen resulteren, dat hoe langer de betaaltermijn is die leveranciers verstrekken hoe hoger de sterke van de relatie is. Dit resulteert in de volgende hypothese:

*Hypothese 1: Een lange betaaltermijn heeft een positieve invloed op de sterkte van de relatie.*

---

### 2.7.2 Betaalgedrag:

Relaties kunnen zich ontwikkelen van een discrete transactie naar verticale integratie (Webster, 1992). Verticale integratie is de meest intensieve relatievorm welke mogelijk is tussen een leverancier en een afnemer. Het betreft dan een Strategic Item leverancier (Kraljic, 1983). Uitgangspunt van het onderzoek is, dat er sprake is van een relationele transactie. Volgens Williamson betreffen het dan neo-klassieke en relationele contracten waarbij samenwerking tussen leverancier en afnemer het uitgangspunt is van de relatie (Williamson, 1979). In de contractuele voorwaarden van deze contracten komen betaaltermijnen terug, die de leverancier verstrekt.

Voor een sterke relatie zijn meerdere dimensies van een relatie van belang waarbij, vertrouwen, commitment en afhankelijkheid sterk van invloed zijn op de relatie (Morgan en Hunt, 1994; Moller en Wilson, 2000). Leveranciers die vertrouwen hebben dat de afnemer de vordering kan voldoen, kunnen op basis van vertrouwen een betaaltermijn verstrekken.

---

Bij een hoge mate van vertrouwen zou er een grotere kans kunnen zijn, dat contractuele voorwaarden gerespecteerd worden. Daardoor kan de voorzichtige aanname gemaakt worden dat er tijdig betaald zou kunnen worden. Vertrouwen kan een incentive opleveren voor het intensiveren van samenwerking en vermindert tevens onzekerheid (Hill, 1990). Een nauwe interactie tussen leverancier en afnemer draagt eraan bij, dat keuzes die men maakt, de afhankelijkheid van elkaar verhogen (Gadde & Snehota, 2000). Indien een leverancier slechts van één afnemer afhankelijk is, is er sprake van een exploit strategie (Ellram & Olsen, 1997). Deze strategie kan de continuïteit van de leverancier op het spel zetten. Ondanks de hoge afhankelijkheid van één afnemer zou het zo kunnen zijn dat het vertrouwen en het commitment in de relatie hoog blijven. Ook indien betalingen na de betaaltermijn voldaan worden. Late betalingen worden voornamelijk gedaan door dominante spelers ten opzichte van de leveranciers in de keten (Howarth & Wilson, 1998). Doordat grote afnemers met steeds minder prefferd suppliers werken, worden leveranciers steeds afhankelijker van deze afnemers (Dyer & Cho, 1998) en kan het zo zijn, dat de leverancier het betaalgedrag dient te accepteren.

Het bovenstaande samenvattend is er in de relationele theorie sprake van wederzijdse afhankelijkheid in de relatie. Vertrouwen, commitment en afhankelijkheid spelen een voorname rol in een relatie. In deze relatie worden betaaltermijnen verstrekt op basis van vertrouwen in de afnemer. Indien de betaaltermijn niet gerespecteerd wordt en er na de betaaltermijn betaald wordt, zou dit kunnen resulteren in een negatieve invloed op de sterkte van de relatie. Deze hypothese zal worden onderzocht.

*Hypothese 2: Betalingen na de betaaltermijn hebben een negatieve impact op de sterkte van een relatie.*

---

### **2..3 Business Performance:**

Business performance is van meerdere prestatiefactoren afhankelijk en zal worden gemeten met behulp van het DuPont model (Neely, 2007). Eén van de onderdelen van dit model is werkkapitaal. Late betalingen kunnen het werkkapitaal van de leverancier verlagen.

---

Dit wordt uitgedrukt in een lage quick ratio. Voor leveranciers kan dit vergaande financiële gevolgen hebben wanneer zij bijvoorbeeld 90 dagen moeten wachten op betaling van de vordering. De leverancier kan nog geen nieuwe verplichtingen aan gaan zolang de vordering door zijn afnemer niet is voldaan. Door de druk op het werkkapitaal kan er uiteindelijk een situatie ontstaan van deconfiture. De uitkomst van het DuPont model is Return On Capital Employed (ROCE). Met andere woorden: Hoeveel geld is er verdiend met de ingezette middelen. Als door slecht betaalgedrag de debiteuren niet betaald worden, heeft dit als gevolg dat er geen middelen vrijkomen om de crediteuren te voldoen. Er kan wel omzet gemaakt worden maar de crediteuren moeten betaald kunnen worden. Wanneer dit niet mogelijk is, worden de financiële prestaties van de onderneming slechter. Deze financiële prestaties kunnen zich vertalen in een lage ROCE. Indien de leverancier verplichtingen niet tijdig na kan komen, zou dit wellicht invloed kunnen hebben op de sterke van de relatie met de betreffende slecht betalende afnemer. Late betalingen kunnen het vertrouwen in de relatie schaden. Het betaalgedrag wordt gemeten aan de hand van één afnemer. ROCE wordt gemeten over de omzet van alle afnemers. Bij een hoge afhankelijkheid van één afnemer met slecht betaalgedrag uit zich dit wellicht in een lage ROCE. De leverancier zou hierdoor minder tevreden en geëngageerd kunnen zijn aan de relatie met de afnemer. Dit resulteert wellicht tot invloed op de sterkte van een relatie. Deze aanname zal met behulp van onderstaande hypothese worden getoetst:

*Hypothese 3: Een lage business performance (uitgedrukt in ROCE) heeft een negatieve impact op de sterkte van de relatie.*

---

## 2.4 Werkkapitaal:

Werkkapitaal kan benodigd zijn om traag betaalgedrag van afnemers te kunnen accepteren. Zonder de benodigde liquide middelen is het voor leveranciers niet mogelijk om betalingen, die gedaan worden na de verstrekte betaaltermijn, op te vangen. De inkoop voor het verkochte product dienen in de regel binnen 30 dagen voldaan te worden.

Indien het betaalgedrag van een afnemer er toe leidt, dat het werkkapitaal laag is, zou de leverancier ontevreden kunnen zijn over deze afnemer.

---

Dit kan wellicht invloed hebben op de sterkte van de relatie. Laag werkkapitaal is aan de hand van Quick Ratio inzichtelijk te maken. Quick Ratio zal dan lager zijn dan getal één (Hillier et.al., 2010). Indien de ratio onder het getal één uitkomt is er sprake van laag werkkapitaal. De schulden op korte termijn zijn dan hoger dan de te ontvangen bedragen. Met de volgende hypothese zal worden getoetst of laag werkkapitaal invloed heeft op de sterkte van een relatie:

*Hypothese 4: Laag werkkapitaal heeft een negatieve invloed op de sterkte van een relatie.*

---

### 3. Onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodologie beschreven. De onderzoeksstrategie, selectie van instanties, de data analyse en de methoden van meting van de concepten worden achtereenvolgens toegelicht.

#### 3.1 Onderzoeksstrategie:

De in hoofdstuk twee gevormde hypothesen verhouden zich in een probabilistische relatie tot elkaar. Betalingen die na de betaaltermijn worden voldaan, resulteren waarschijnlijk in een daling van de relatie sterkte. Een langere betaaltermijn is waarschijnlijk het resultaat van hoger vertrouwen in de afnemer. Lagere business performance heeft waarschijnlijk een negatieve invloed op de sterkte van een relatie. Tevens wordt verondersteld dat laag werkkapitaal een negatieve invloed heeft op de sterkte van een relatie. De beste onderzoeksstrategie voor een probabilistische verhouding is een experiment (Dul & Hak, 2008). De onafhankelijke variabele wordt veranderd waarna gekeken wordt of deze verandering invloed heeft op de afhankelijke variabele. Dit onderzoek is moeilijk als experiment uit te voeren omdat er dan gesimuleerde relaties ondervraagd zouden worden. De vraag is of deze simulatie valide en betrouwbare resultaten oplevert. Daarnaast is gezien de beperkte tijd die voor het afstudeertraject staat, het mij niet gegeven een experiment op te zetten.

Het onderzoek zal met behulp van een survey uitgevoerd worden. Deze methode wordt als één na beste onderzoeksstrategie voor een probabilistische relatie aangemerkt (Dul & Hak, 2008). De survey is een analyse van de statistische variatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen, die aanwezig zijn in een deel van de populatie binnen het object van studie. De survey zal eerst getest worden door een vijftal respondenten. De verzamelde data van respondenten wordt kwantitatief geanalyseerd met behulp van SPSS. Gewenst is om een zo hoog mogelijke aantal respondenten (N) te bereiken om zo de generaliseerbaarheid naar de populatie te kunnen garanderen. De data zal worden getest op betrouwbaarheid en validiteit. Validiteit betreft de vraag of de concepten met de juiste instrumenten gemeten worden.



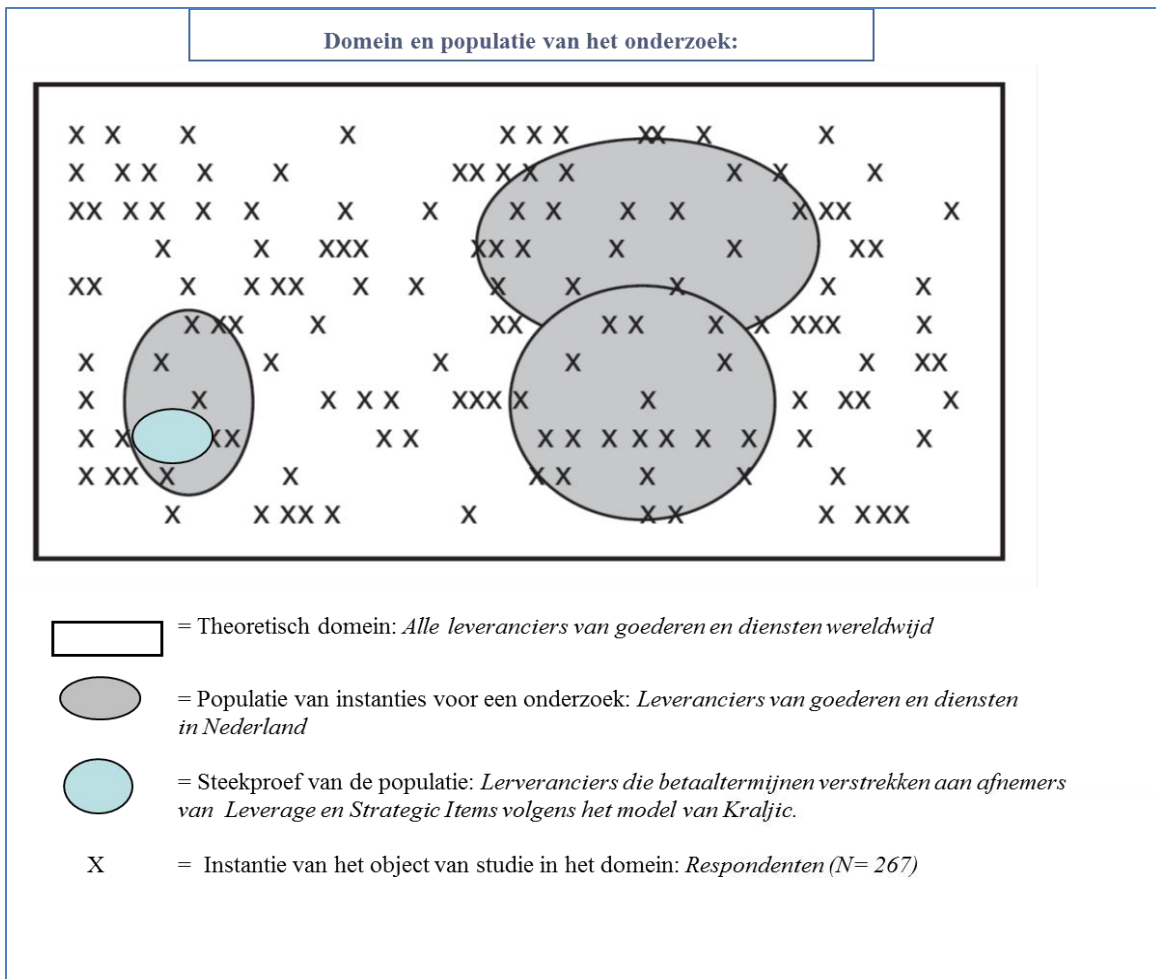
---

Betrouwbaarheid geeft aan of de survey consistente antwoorden oplevert. De betrouwbaarheid van een survey is te berekenen aan de hand van het vaststellen van de Cronbach's  $\alpha$ .

De onderzoeker is zich bewust van de beperking van een survey, waarbij er van respondenten minder diepte-informatie kan worden ontvangen. Gegeven de tijd is het niet mogelijk om een longitudinal survey uit te voeren ondanks dat deze strategie de gewenste manier is om een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid te realiseren. De survey wordt als cross-sectional uitgevoerd. Dit wil zeggen, dat de survey eenmalig wordt gemeten. Er is sprake van een kwantitatief, deductief onderzoek, waarbij een bestaande theorie in de praktijk wordt getoetst. Hiermee wordt, in beperkte mate, de bestaande theorie gebouwd en getest.

### **3.2 Selectie van instanties:**

Nadat de survey is ontwikkeld, komt de vraag waar de empirisch relevante data voor dit onderzoek gemeten kan worden. De survey zal uitgevoerd worden bij leveranciers van goederen en diensten. Het domein van onderzoek betreft alle leveranciers van goederen en diensten wereldwijd. De populatie van het onderzoek betreft leveranciers van goederen en diensten in Nederland. Getracht wordt een zo hoog mogelijke respons (N) te realiseren in Nederland. Indien dit niet mogelijk blijkt, worden respondenten ook buiten Nederland gezocht. Met behulp van de indeling uit de theorie van Kralijc worden enkel Strategische en Leverage Item leveranciers betrokken in de data analyse van het onderzoek. Onderstaand is het domein, de populatie, de steekproef en de instantie van het object weergegeven.



**Figuur 3.1: Domein en populatie**

### 3.3 Dataverzameling:

De data voor het onderzoek zal middels een online survey worden verzameld met behulp van het softwareprogramma, Surveygizmo. Bij mijn werkgever hebben we 300 klanten die dagelijks geconfronteerd worden met betalingsgedrag van afnemers. Een groot aantal van hen zal gevraagd worden of ze mee willen werken aan het onderzoek. Ook zal de survey verspreid worden via LinkedIn communities. Daarnaast zal contact opgenomen worden met de voorzitters van de eerder besproken brancheverenigingen (VCMB en FGHS). Ook worden zij gevraagd de survey verder te verspreiden onder de leden.

---

Tevens worden er nog directe contacten aangeschreven om te trachten een zo hoog mogelijke respons te realiseren en om zo de generaliseerbaarheid te verhogen. De steekproef zal op basis van convenience sampling worden getrokken. Door het grote domein is het niet mogelijk alle respondenten direct te benaderen en een a-selecte steekproef te houden. Een a-selecte steekproef heeft als kenmerk, dat de data een hoge mate van generaliseerbaarheid oplevert voor de populatie. Bij convenience sampling is de generaliseerbaarheid laag; niet iedereen heeft een gelijke kans gekozen te worden. Daarnaast is onbekend hoe groot de kans is om een bepaald individu te treffen. Met de data van de respondenten kan daardoor geen valide uitspraak worden gedaan over de totale populatie. De data zegt enkel iets over de bedrijven, die de survey hebben ingevuld. Ik ben mij ervan bewust, dat convenience sampling de validiteit negatief beïnvloed.

### **3.3.1 Data verzameling:**

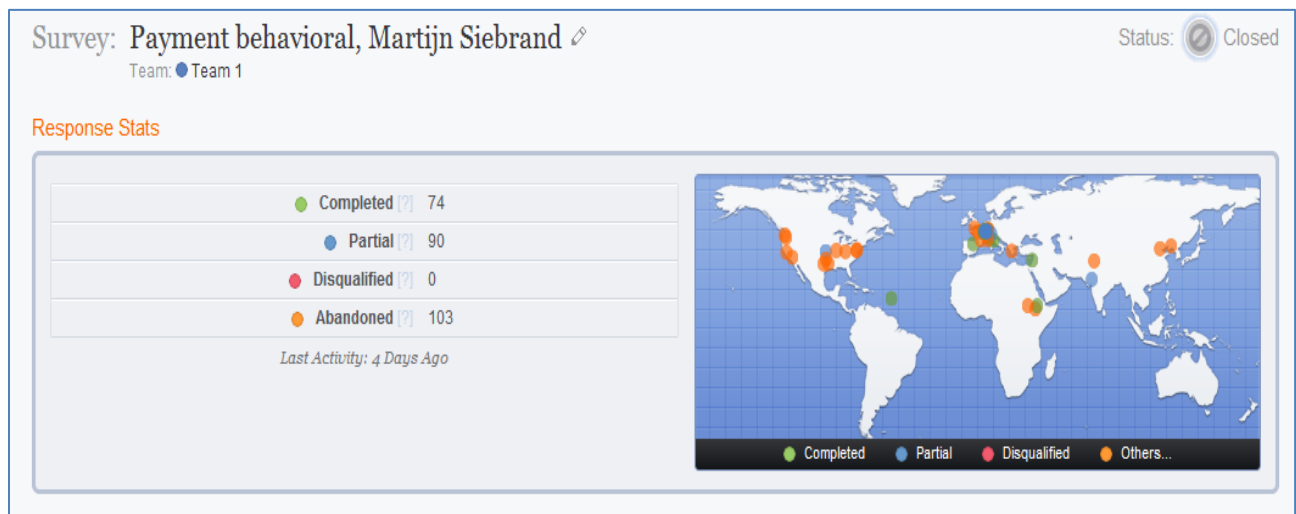
Aan de hand van de bevindingen van vijf testrespondenten is de vragenlijst gereduceerd. Een aantal vragen met betrekking tot business performance zijn algemener opgesteld met als doel een hoger aantal respondenten te bereiken, die de vragenlijst volledig invullen. De vragen omtrent business performance bleken privacy gevoelig te liggen volgens de testrespondenten.

Er zijn 93 respondenten direct benaderd om de survey in te vullen. Zij hebben een mail ontvangen waarin tevens is verzocht de survey door te sturen naar mogelijke geschikte respondenten. Collega's en bekenden hebben bijgedragen aan het actief benaderen van mogelijke respondenten. Daarnaast is getracht het aantal respondenten te vergroten door de survey via [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) beschikbaar te stellen aan de volgende groepen: 1. Accounts Payable Professionals, 2. Commercial Finance Network, 3. Dinalog - Dutch Institute for Advanced Logistics, 4. Erasmus University Rotterdam (EUR) / The Netherlands / Erasmus Universiteit Rotterdam / Nederland, 5. European Supply Chain Finance, 6. NEVI, 7. Trade Finance, 8. Factoring en Forfaiting Professionals 9. Working Capital en Supply Chain Finance. Tevens is contact opgenomen met de voorzitters van brancheverenigingen (VCMB en FGHS). Zij zijn gevraagd de survey te verspreiden onder leden.

De survey is anoniem ingevuld waardoor de respons op de directe mails niet te berekenen is. Berekening van de Non-respons bias is hierdoor helaas niet mogelijk.

### 3.3.2 Aantal respondenten (N):

Onderstaande afbeelding geeft het aantal respondenten en bezoekers van de survey aan. Tevens is te zien in welke landen er gekeken is naar de survey. Een aantal respondenten heeft de survey vanuit het buitenland ingevuld. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de vakantieperiode van enkele respondenten maar ook met het gegeven dat de survey via LinkedIn een wereldwijd bereik heeft gehad. De buitenlanden waar de surveys compleet ingevuld zijn; Italië (1x), Spanje (1x), Suriname (1x), Frankrijk (1x), Israël (1x) en Kenya (1x). Behoudens Kenya en Israël betroffen het Nederlandse respondenten, die betrokken kunnen worden in het onderzoek. De data van de respondenten uit Kenia en Israël zijn niet meegenomen in dit onderzoek aangezien zij niet tot de populatie behoren. Getracht is met een reminder de respondenten ertoe te bewegen om het aantal compleet ingevulde surveys verder te verhogen. Of dit heeft bijgedragen aan het verhogen van het aantal respondenten is niet vast te stellen gezien het anonieme karakter van de respondenten.



Figuur 3.2: Respons statistieken

---

Compleet ingevulde surveys zijn er 74, en 90 zijn deels ingevuld. Samen een N van 164 respondenten. Een aantal respondenten heeft laten weten dat ze moeite ondervonden omdat de survey in het Engels was opgesteld. Dit kan een reden zijn van het hoge aantal partial (N=90) en abandoned (N=103). Bij deze categorie is te zien, in bovenstaande afbeelding dat er in vele landen naar de survey is gekeken. Helaas zijn deze mensen niet overgegaan tot het daadwerkelijk invullen van de survey. De populatie voor dit onderzoek zijn Nederlandse leveranciers. Het gegeven, dat de buitenlandse bezoekers niet zijn overgegaan tot het invullen van de survey, is daardoor geen probleem. Het totaal aantal mensen dat naar de survey heeft gekeken is 267 in een tijdsbestek van 16 dagen.

Een nadere data-analyse laat zien, dat respondenten van partieel ingevulde surveys stoppen op het moment dat er vragen over financiële gegevens worden gesteld. Deze vragen zijn gesteld om business performance te kunnen meten en het niveau van het werkkapitaal te kunnen bepalen. Gezien het gegeven dat er enkel gekeken wordt naar de antwoorden bij Strategic en Leverage Items leveranciers, is het aantal bruikbare surveys N=47 op basis van compleet ingevulde surveys. Om meer gebruik te kunnen maken van de overige beschikbare data is gebruik gemaakt van een deel van de partial ingevulde surveys waarbij enkel de controle variabelen of de financiële gegevens niet waren ingevuld. Enkel partial ingevulde surveys zijn betrokken in de analyse wanneer deze voor minimaal 75% waren ingevuld. Er is gekozen voor de techniek “replace with mean”. Deze methode vult de lege cellen met het gemiddelde van de ingevulde cellen. Het gemiddelde van het totaal verandert met deze techniek niet. Er dient rekening mee gehouden te worden dat deze techniek de resultaten van de analyse verzwakt (Hair, 1998).

De data om de hypothesen te toetsen met betrekking tot betaaltermijn en betaalgedrag zijn volledig gebaseerd op compleet ingevulde surveys. Het aantal geschikte surveys voor de analyses komt uit op N= 67. Hierbij zijn enkel de Strategische en Leverage Items (Kraljic, 1983) leveranciers meegenomen.

---

### 3.3.3 Data analyse:

De data is geanalyseerd met behulp van SPSS versie 20. Er heeft een validatie van de schalen plaatsgevonden waaruit de Cronbach Alpha  $\alpha$  is berekend, tevens zijn de Skewness en Kurtosis berekend. Daarnaast is gebruik gemaakt van de analysemethode correlatiematrix. Hierin wordt berekend hoe de schalen met elkaar correleren. Met de correlatiematrix en de regressieanalyse worden de hypothesen getoetst. Aan de hand van deze analyse is het mogelijk aan te geven of er een verband is tussen twee variabelen. Met behulp van de data-analyse in SPSS en een regressieoutput zal getracht worden om de onderzoeksvraag te beantwoorden. In SPSS is de data gecodeerd naar de volgende meetniveaus: nominaal, schaal en ordinaal. Voor de meeste vragen is het ordinale meetniveau van toepassing.

### 3.4 Meetmethode van de variabelen:

De methoden waarmee de variabelen gemeten worden in dit onderzoek, zijn voor zover mogelijk gebaseerd op bestaande theorieën of formules die uit literatuur afkomstig zijn. Deze zijn in de theoretische analyse beschreven.

#### 3.4.1 Scope van het onderzoek:

Aan de respondenten is gevraagd of het geleverde product of dienst, vanuit het perspectief van de afnemer, zich kwalificeert als Strategic of Leverage item volgens de theorie van Kraljic (1983). De vragen om dit te bepalen zijn gebaseerd op het model dat IBM hanteert: IBM Consulting for Categorizing Products within Kraljic Matrix. De vragen die worden gesteld om te bepalen of de relatie voldoet aan de criteria zijn:

1. *Which percentage of your turnover comes from your strategic customer? (geeft inzage in afhankelijkheid van deze afnemer en de invloed op de winstgevendheid).*

2. *There are a lot of competitors offering exactly the same service or product. (geeft inzage in afhankelijkheid vanuit afnemer geredeneerd, “exploit theorie” (Ellram & Olsen, 1997)).*

---

3. *What percentage of the customer's total volume of this product or service does your plant or company provide? (geeft inzage in afhankelijkheid van de afnemer ten opzichte van de leverancier).*

De scores op deze drie vragen zijn bij elkaar opgeteld waarbij respondenten met een gemiddelde score onder de drie niet zijn meegenomen in de data-analyse. Respondenten met een score boven het gemiddelde van drie op beide assen van de matrix, winstinvloed en leveranciersrisico, zijn in het onderzoek betrokken. De eerste twee vragen hebben betrekking op de winstgevendheid van de afnemer. De laatste vraag heeft betrekking op het leveranciersrisico.

### **3.4.2 Betaaltermijn:**

De te hanteren definitie van een betaaltermijn is: Betaaltermijn wordt gecreëerd zodra een leverancier zijn afnemer toestaat na levering te betalen (Chee et.al., 1999). De respondenten zijn gevraagd wat de betaaltermijn is, die zij hun meest strategische afnemer verstrekken.

*Betaaltermijn= N dagen na levering (waarbij zeven dagen één week zijn).*

### **3.4.3 Betaalgedrag:**

Betaalgedrag is gemeten door de verstrekte betaaltermijn vanuit de leverancier te vergelijken met het moment van betalen van de afnemer. De verstrekte betaaltermijn heeft voor alle respondenten een gelijk cijfer gekregen. Deze termijn is door de leverancier zelf gekozen aan de hand van de mogelijkheden die er zijn voor de keuzes voor een bepaalde betaaltermijn (Summers en Wilson, 2003; Petersen en Rajan, 1997; Smith, 1987; Emery, 1987; Ferris, 1981). De afwijking, die het betaalgedrag laat zien, is per week gewaardeerd met een cijfer één (10 min 1 week). Betaalgedrag van 30 dagen bij een betaaltermijn van 20 dagen resulteert in een cijfer negen. Hoe hoger het cijfer hoe minder groot de afwijking ten opzichte van de verstrekte betaaltermijn en des te beter het betaalgedrag. Naast de cijfermatige analyse is de vraag gesteld hoe tevreden de leveranciers zijn met het betaalgedrag van de afnemer. Deze tevredenheid is uitgedrukt in een cijfer van één tot tien. Dit gegeven wordt als controle variabelen gebruikt.

---

Met behulp van de verzamelde data van betaalgedrag is een onderverdeling te maken in betalingen voor betaaltermijn, op betaaltermijn en na betaaltermijn. Deze data is benodigd om te kunnen meten of betaalgedrag invloed heeft op de relatie.

*Betaalgedrag = Betaaltermijn +/- betaling in N dagen (waarbij zeven dagen één week zijn).*

*De uitkomsten hiervan worden in drie categorieën onderverdeeld:*

- 1.a. Betalingen voor de betaaltermijn,*
- 1.b. Betalingen op de betaaltermijn,*
- 1.c. Betalingen na de betaaltermijn.*

#### **3.4.4 Business Performance:**

De invloed van betaalgedrag op business performance is niet eerder wetenschappelijk onderzocht. Wel hebben grote verzekeraars verbanden gelegd tussen deze twee concepten echter kan hier in dit onderzoek geen gebruik van worden gemaakt. Daarom is gebruik gemaakt van literatuur, die behandeld is tijdens de opleiding bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. Om op de juiste manier de financiële prestatie van de leverancier te meten, zijn de volgende gegevens gevraagd van de respondenten gebaseerd op de literatuur uit Corporate Finance First European Edition (Hillier et.al., 2010):

- *What was the amount of net profit in 2011 in euros?*
- *What was the level of turnover in 2011?*
- *What was the amount of capital employed (geïnvesteed vermogen) in 2011 in euros?*
- *What was the level of fixed assets (building, inventory, machines) of your company in 2011?*

Om de respons te verhogen hebben de respondenten de mogelijkheid gehad om absolute financiële gegevens in te vullen of om gebruik te maken van gedefinieerde categorieën, die in de survey waren opgenomen. De categorieën zijn voor de data-analyse gemiddeld.



---

De antwoorden op bovenstaande vragen van de respondenten zijn met elkaar gecombineerd volgens het eerder toegelichte DuPont Model (Maani et.al., 1994) om de Return on Capital Employed te kunnen berekenen. De uitkomsten geven aan hoeveel er verdiend is met het geïnvesteerde vermogen. Dit wordt uitgedrukt in een cijfer. Hoe hoger het cijfer des te meer er verdiend is en des te beter de business performance. De uitkomsten zijn gebaseerd op één jaar.

### 3.4.5 Werkkapitaal:

Voldoende werkkapitaal zou erin kunnen resulteren dat de leverancier een sterke relatie ervaart ondanks dat er sprake is van slecht betaalgedrag. Met de gevraagde financiële gegevens is het werkkapitaal van de respondent te berekenen. De onafhankelijke variabele werkkapitaal, is gebaseerd op de hoogte van het werkkapitaal van de respondent. In dit onderzoek is de verwachting, dat laag werkkapitaal invloed heeft op de sterkte van de relatie. Werkkapitaal wordt berekend met behulp van Quick-Ratio:  $Werkkapitaal: Vlottend\ actief-Voorraden/Vlottend\ passief = Quick\ ratio$  (Hillier et.al., 2010).

### 3.4.6 Sterkte van een relatie:

De afhankelijke variabele: “Sterkte van een relatie” is op basis van eerder onderzoek naar de sterkte van een relatie onderzocht aan de hand van de theorie uit het artikel: “The Moderating Effect of Buyer-supplier Relationships on Quality Practices en Performance” (Fynes & Voss, 2002). Er is voor gekozen de volgende schalen te meten: 1. Vertrouwen, 2. Commitment, 3. Afhankelijkheid, 4. Communicatie, 5. Tevredenheid. Vertrouwen, commitment en afhankelijkheid zijn schalen met een sterke invloed op een relatie (Morgan en Hunt., 1994; Moller en Wilson, 2000). Communicatie is een steeds belangrijker onderdeel van een relatie. Tevredenheid is een dimensie, die ook terugkomt in de motivering om een betaaltermijn te verstrekken aan afnemers. Om afnemers tevreden te krijgen of houden, worden betaaltermijnen verstrekt. Beide schalen zijn daarmee waardevol om te meten in dit onderzoek.

Het gemiddelde van de vijf schalen bepaalt de waarde van de variabele, de sterkte van de relatie. Hoe hoger de uitkomst des te sterker de relatie.

---

Het eerdere onderzoek naar de sterkte van de relatie is enkel in een productieomgeving toegepast. Naar aanleiding van de bevindingen van de vijf testrespondenten is, om de respons zo hoog mogelijk te krijgen, de lengte en tijdsduur van de survey gereduceerd en is een tweetal schalen van de sterkte van een relatie (aanpassingsvermogen en samenwerking) niet gemeten.

Naast de tijdsduur is een ander motivatie dat beide schalen niet gemeten zijn, dat de vragen voornamelijk betrekking hebben op productie bedrijven. Dit onderzoek is zowel gehouden bij productie als dienstenleveranciers. De relatie wordt vanuit de leverancier onderzocht waarbij beide schalen, die voornamelijk worden opgelegd vanuit de afnemer, niet relevant zijn. Tevens is een legimitatie om deze schalen uit te sluiten dat eerder onderzoek naar invloedrijke dimensies van een relatie heeft aangetoond dat deze schalen niet als meest invloedrijke dimensies worden bestempeld voor het meten van een relatie.

Er is gebruik gemaakt van een vijfpunts Likertschaal variërend van: Strongly Agree (score 5) tot Strongly Disagree (score één). Deze keuze is gemaakt op basis van de gevalideerde vragenlijst uit het artikel: “The Moderating Effect of Buyer-supplier Relationships on Quality Practices en Performance” (Fynes & Voss, 2002). Daarnaast zijn een aantal vragen beantwoord met een cijfer van één tot tien. Hoe hoger het cijfer des te beter de score.

### 3.5 Betrouwbaarheid van de schalen:

De betrouwbaarheid van de gemeten schalen is berekend met behulp van de Cronbach's Alpha  $\alpha$  (N=67). Onderstaand is tevens de Cronbach's Alpha  $\alpha$  van het eerdere onderzoek weergegeven:

Concept	Variabele	N vragen	Cronbach's $\alpha$	Variabele	N vragen	Cronbach's $\alpha$
<b>Sterkte van een relatie:</b>	<b>Huidig onderzoek</b>			<b>(Fynes en Voss, 2002)</b>		
	trust	6	0,85	trust	7	0,87
	adaption		nvt	adaption	7	0,8
	communication	4	0,65	communication	8	0,72
	interdependence	6	0,66	interdependence	7	0,74
	commitment	3	0,70	commitment	3	-
	satisfaction	3	0,77	satisfaction	2	0,73
	co-operation		nvt	Co-operation	7	0,72

Figuur 3.3: Cronbach's Alpha

Een verschil is zichtbaar in de Cronbach's Alpha  $\alpha$  ten opzicht van het eerdere uitgevoerde onderzoek. Dit is verklaarbaar door de verschillende populaties, die de survey hebben ingevuld in het huidige onderzoek. In het eerdere onderzoek zijn enkel producenten van elektronische apparaten ondervraagd (Fynes & Voss, 2002).

De vragen, die gesteld zijn omtrent communicatie scoren een lagere Cronbach's Alpha  $\alpha$  van  $\alpha$  0,65 in het huidige onderzoek (Fynes & Voss  $\alpha$  0,72). Ook de vragen die betrekking hebben op afhankelijkheid scoren lagere  $\alpha$  0,66. Een Cronbach's Alpha van  $\alpha$  0,7 is algemeen acceptabel (Hair, 1998) om de antwoorden als betrouwbaar te kunnen aanmerken. Gezien de importantie van afhankelijkheid in dit onderzoek, wordt deze schaal ondanks de lagere Cronbach's Alpha  $\alpha$  toch geaccepteerd. Ook de schaal communicatie wordt betrokken in het onderzoek. In het eerdere onderzoek was de betrouwbaarheid van de schaal commitment te laag. In het huidige onderzoek kan deze schaal wel betrokken worden. Hierdoor zijn de eerder vastgestelde invloedrijkste dimensies van een relatie: vertrouwen, afhankelijkheid en commitment vertegenwoordigt in dit onderzoek.

---

### 3.5.1 Items van de schalen:

Behoudens de schalen communicatie en afhankelijkheid voldoen de overige schalen aan de gewenste Cronbach's Alpha  $\alpha$  van 0,70. Onderstaand een beschrijving van de items uit de schalen die weggelaten zijn om een acceptabele Cronbach's Alpha te realiseren. Een schaal dient minimaal twee items te bevatten (Hair, 1998). Hier wordt in alle gevallen aan voldaan.

Bij trust is weggelaten: 14. *There are times when the customer cannot be trusted.* Deze vraag had een sterke negatieve invloed op de Cronbach's Alpha  $\alpha$ . De overige vragen betreffende trust zijn gebaseerd op de vraag of de afnemer vertrouwd kan worden. De tegenstelling in de vraagstelling is voor de respondent waarschijnlijk te groot.

Bij communicatie zijn vier items verwijderd:

*1. The customer will ramp up (increase) its in-house production without consulting us. 2. The communication for new designs or services from the customer frequently causes us problems. 3. This customer operates inflexible signing-off procedures for new product / services designs. 4. The customer's personnel, does not fully understand the capabilities of our production/ services process.*

Bovenstaande vragen hebben veelal betrekking op communicatie in productieomgevingen. In dit onderzoek hebben voornamelijk service gerelateerde bedrijven meegedaan waardoor bovenstaande vragen niet relevant zijn. Hierdoor is besloten, deze vragen niet verder in de analyse te betrekken. Door het uitsluiten wordt tevens de Cronbach's Alpha  $\alpha$  verhoogd.

Bij de schaal afhankelijkheid zijn de items betreffende Kraljic (scope onderzoek) toegevoegd. Hierdoor is de Cronbach's Alpha  $\alpha$  toegenomen. Bij de schaal tevredenheid is de volgende vraag toegevoegd: *How do you rate the relationship between your firm en the customer?* Vanwege de positieve invloed op de Cronbach's Alpha en het kwantificeerbare gegeven dat uit deze vraag komt, is besloten de vragenlijst hiermee uit te breiden.

---

### 3.5.2 Normaliteit van de schalen:

De normaliteit van de schalen, de “Bell-Curve”, wordt weergegeven aan de hand van de Skewness (in hoeverre is de distributie naar links of rechts gedistribueerd) en Kurtosis (in hoeverre de gegevens pieken of plat zijn). Hiermee is te controleren of de schaal normaal gedistribueerd is. Er is geen kritisch punt te bepalen wanneer de Kurtosis of Skewness niet acceptabel meer is. In het algemeen is een uitkomst van (-/-) 1,950 acceptabel (Klijn, 2009). Dit is afhankelijk van het aantal antwoorden dat gegeven kan worden. Onderstaand zijn de waarde van de normale verdeling weergegeven in een tabel.

Normaliteit van de schalen						
	N	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Afhankelijkheid	67	3,56555	,461	,293	,140	,578
Commitment	67	1,59885	-,233	,293	,988	,578
Trust	67	3,75914	-,077	,293	-,151	,578
Communicatie	67	2,08210	-1,019	,293	1,503	,578
Tevredenheid	67	2,33637	-1,207	,293	<b>2,404</b>	,578

Figuur 3.4: Normaliteit van de schalen

De Kurtosis bij de schaal tevredenheid is hoog met 2,404. Dit betekent dat er een piek zit in de antwoorden. Deze piek is verklaarbaar, aangezien de respondenten cijfers konden geven van één tot tien voor één vraag, waarmee de tevredenheid gewaardeerd kon worden. Bij de overige schalen waren antwoorden mogelijk met een maximaal cijfer van vijf waardoor de piek minder hoog uitkomt. De resultaten van tevredenheid worden daardoor toch betrokken in de analyse aangezien de hoge Kurtosis verklaarbaar is.

### 3.6 Controle variabelen:

Naast bovenstaande variabelen zijn een aantal controlevariabelen gevraagd: **1.** De sector waarin de respondent werkzaam is, **2.** Het gegeven of er een product of dienst geleverd wordt, **3.** Functie, **4.** Het geslacht van de respondent.

In dit onderzoek bestaat geen verwachting dat een ander geslacht of functie zal resulteren in korter betaalgedrag of een sterkere relatie. Het betaalgedrag kan wellicht afhankelijk zijn van de sector en de levering van een product of dienst. Om te bezien of het gevoel dat de respondenten hebben over het betaalgedrag van de afnemer overeenkomt met de antwoorden die zijn gegeven, is de vraag gesteld: **5.** Hoe tevreden de leveranciers zijn met het betaalgedrag van de afnemer. De respondenten konden de volgende antwoorden geven: very satisfied tot very dissatisfied. Tevens is de vraag gesteld: **6.** Hoe respondenten de totale relatie waardeerden waarbij een cijfer variërend van één tot tien gevraagd is. Deze beide vragen worden tevens als controle variabelen gebruikt. Voor het werkkapitaal is als ratio Quick-Ratio als meetinstrument toegepast. Daarnaast kan met de gegevens berekend worden of een onderneming wel of niet over werkkapitaal beschikt. **7.** Het wel of niet hebben van werkkapitaal is tevens als controle variabele gebruikt.

Onderstaand een overzicht van de controlevariabelen. Tevens is de verstrekte betaaltermijn vanuit de leverancier en het betaalgedrag van de afnemer weergegeven.

Controle variabelen							
<b>Sector</b>	14x techniek	23x IT	7x consultancy	23x overig, media, health care			
<b>Service/product</b>	47x service	20x productie					
<b>Werkkapitaal</b>	64x positief	3x negatief					
<b>Geslacht</b>	60 man	7 vrouw					
<b>Rating relatie</b>	1x1	2x4	3x5	5x6	22x7	30x8	4x9
<b>Tevredenheid betaalgedrag</b>		12 x VD*	31x D*	13 x N*		9x S*	2x VS*
<b>Overige informatie</b>							
<b>Betaaltermijn</b>	1x 1 week	42x 2 weken	21x 4 weken	3x 6 weken			
<b>Betaalgedrag</b>	10 x voor BT	20 x op BT	37x na BT				
Very Satisfied	VS						
Satisfied	S						
Neutral	N						
Dissatisfied	D						
Very Dissatisfied	VD						

**Figuur 3.5: Controle variabelen**

## 4. Resultaten:

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde data geanalyseerd en worden de onderzoeksresultaten toegelicht. Ten eerste zullen de correlaties tussen alle variabelen bekeken worden. Vervolgens zal met een regressieanalyse de voorspellende waarde van verschillende modellen getoetst worden. Met de correlatiematrix en de regressieanalyse worden hypothesen getoetst. Tevens worden overige opvallende uitkomsten uit de verzamelde data toegelicht.

### 4.1 Beschrijvende statistiek en correlaties

In onderstaande correlatiematrix zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en de onderlinge correlaties weergegeven. Het type correlatiematrix dat is gebruikt is Pearson, Two-Tailed matrix. Voor categorische variabelen (vragenlijsten) is ook een Spearman matrix geschikt (Dalen, 2009). De verschillen in uitkomsten tussen Spearman en Pearson zijn dermate gering, dat het acceptabel is Pearson te gebruiken (Klijn, 2009). Het voordeel hiervan is dat daarmee tevens de Mean en Standaard Deviation te berekenen zijn. Voor de significantie-test is Two-Tailed van toepassing aangezien er zowel positieve als negatieve uitkomsten mogelijk zijn (Klijn, 2009).

Tabel 4.1: Beschrijvende statistiek en correlatiematrix (n=67)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Betaaltermijn	2,79	1,17														
2 Betaalgedrag	8,18	2,22	,398**													
3 Roce	1,78	0,79	-,278*	-,166												
4 Quickratio	1,66	5,08	-,018	,031	,096											
5 Sterkevanrelatie	3,61	0,37	-,001	,036	,107	,186										
6 Trust	21,46	3,76	-,149	,003	,248*	,155	,737**									
7 Afhankelijkheid	19,57	3,57	,118	,109	-,104	,110	-,587**	,020								
8 Commitment	12,48	1,60	-,172	-,144	,121	-,025	-,518**	-,379**	,043							
9 Communicatie	14,60	2,08	,219	,088	-,010	,156	-,588**	,233	-,294*	,172						
10 Tevredenheid	14,90	2,34	-,091	-,072	,044	,131	-,647**	-,665**	,142	,310*	,200					
11 Sector	2,34	0,93	-,183	-,177	,167	,075	-,214	-,098	-,240	,082	-,201	-,095				
12 services/product	0,73	0,45	-,253*	-,271*	,084	,105	,169	,192	,009	,161	,110	,147	,189			
13 Werkkapitaal	0,96	0,21	,147	,018	,122	-,293*	,087	-,070	,076	,202	,132	,021	,002	,032		
14 Tevredenheid betaalgedrag	7,22	1,31	-,126	-,076	,005	,093	-,495**	-,572**	,073	,179	,139	-,932**	-,052	,208	-,018	
15 Rating relatie	2,37	1,03	-,317**	,057	-,156	-,149	-,382**	-,438**	-,112	-,230	,015	-,552**	-,057	-,141	,008	-,535**

M = gemiddelde, SD = standaard deviatie, Significantie van  $p < .01^{**}$ ,  $p < .05^{*}$

Figuur 4.1: Regressieanalyse

---

#### 4.1.1 Correlaties:

De correlatiematrix geeft weer, dat er geen significante (P) correlaties gevonden zijn tussen de variabelen betaaltermijn, betaalgedrag, ROCE of Quick Ratio en de sterkte van de relatie. Uit deze matrix blijkt, dat er wel significante invloeden zijn op factoren van een variabele maar niet op het totaal van de sterkte van een relatie. Betaalgedrag correleert positief significant met betaaltermijnen ( $p < 0.01$ ). De verdeling van respondenten met afnemers die tijdig betalen of die te laat betalen, lieten geen enkele correlatie zien. Deze zijn daarom niet opgenomen in de matrix maar worden later besproken. ROCE laat een negatieve correlatie zien met betaaltermijnen ( $p < 0.01$ ).

#### Factoren van variabelen:

Vertrouwen correleert positief significant met ROCE ( $p < 0.05$ ). De sterkte van de relatie correleert positief significant met trust ( $p < 0.01$ ), afhankelijkheid ( $p < 0.01$ ), commitment ( $p < 0.01$ ), communicatie ( $p < 0.01$ ) en tevredenheid ( $p < 0.01$ ). Dit is verklaarbaar aangezien deze vijf factoren tezamen de sterkte van een relatie meten. Tevens correleert de sterkte van een relatie significant positief met tevredenheid van het betaalgedrag ( $p < 0.01$ ) en de rating van de relatie ( $p < 0.01$ ). Commitment correleert significant positief met trust ( $p < 0.01$ ). Communicatie correleert significant positief met afhankelijkheid ( $p < 0.05$ ).

Tevredenheid correleert significant positief ( $p < 0.01$ ) met trust. Indien men meer tevreden is over de relatie is er meer vertrouwen. Tevredenheid correleert tevens positief met commitment ( $p < 0.05$ ). Service/product correleert negatief significant met betaaltermijn ( $p < 0.05$ ) en betaalgedrag ( $p < 0.05$ ). Werkkapitaal correleert negatief significant met Quick Ratio ( $p < 0.05$ ). Rating van de relatie (waardering in absoluut cijfer) correleert negatief significant met betaaltermijnen ( $p < 0.01$ ). De rating van de relatie correleert significant positief met tevredenheid ( $p < 0.01$ ) en met de tevredenheid over het betaalgedrag van de afnemer ( $p < 0.01$ ).

De tevredenheid van het betaalgedrag van de afnemer correleert positief significant met trust ( $p < 0.01$ ) en met tevredenheid ( $p < 0.01$ ). De correlatie tussen deze laatste variabelen is hoog met 0.932, dit kan wijzen op multicollineariteit.



Dit wil zeggen, dat beide variabelen ongeveer hetzelfde meten. Volgens Hair, Anderson, Tatham en Black (1998) is de kans hierop realistisch bij correlaties die de 0.80 overschrijden. Bij tevredenheid van het betaalgedrag en tevredenheid is de correlatie 0.932. Er lijkt hier sprake van multicollineariteit. Om te bepalen of er nog andere variabelen zijn waarbij sprake is van multicollineariteit is een Variance Inflation Factor analyse (VIF) en Tolerantie niveau analyse gemaakt. Als vuistregel wordt over het algemeen aangenomen, dat een VIF-waarde groter dan vijf of een waarde voor de tolerantie lager dan 0,2 een indicatie is dat multicollineariteit aanwezig kan zijn (Dalen, 2009). Volgens deze analyse is er sprake van multicollineariteit bij tevredenheid (VIF 12.3), Tolerantie 0,81 en tevredenheid van het betaalgedrag (VIF 10,027) en tolerantie 0,100. Hiermee is via beide methodes multicollineariteit vastgesteld. Deze factoren meten in hoge mate hetzelfde. In de regressie analyse is daarom tevredenheid van het betaalgedrag uitgesloten.

Multicollineariteit							
						Collinearity Statistics	
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Tevredenheid	,133	,167	,298	,797	,429	,081	12,320
Tevredenheid betaalgedrag	,111	,269	,139	,411	,683	,100	10,027

Figuur 4.2: Multicollineariteit

## 4.2 Regressiemodellen

Met behulp van de regressieanalyse is geanalyseerd of er relaties bestaan tussen meerdere onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. De regressieanalyse laat zien in welke mate de onafhankelijke variabelen invloed hebben op de sterkte van een relatie (Klijn, 2009). In tabel 4.3 zijn verschillende regressiemodellen weergegeven. Adjusted  $R^2$  geeft de voorspellende waarde weer van het geanalyseerde model. Een waarde hoger dan 0,180 (18%) geeft aan dat het model duidelijk is (Klijn, 2009).

Model één bestaat enkel uit de van toepassing verklaarde controlevariabelen en heeft een voorspellende waarde van 25,6% (adjusted R<sup>2</sup>). De modellen twee, drie, vier en vijf bestaan uit zowel de controlevariabelen als één van de onafhankelijke variabelen.

De voorspellende waarde, door het toevoegen van de onafhankelijke variabelen in model zes, is verhoogd naar 26,1% (adjusted R<sup>2</sup>). De F-waarde is echter sterk gereduceerd naar 3,916 (F-waarde 6,683 enkel op controlevariabelen). In model zeven zijn de onafhankelijke variabelen ROCE en Quick ratio geanalyseerd waarbij in de combinatie een zo hoog mogelijke voorspellende waarde wordt gevonden. Dit resulteert in een adjusted R<sup>2</sup> van 28% en een F-waarde van 5,273. De hoogst voorspellende waarde laat model vijf zien, met een adjusted R<sup>2</sup> van 28,1% en F-waarde van 6,150. Onderstaand model is gecontroleerd op multicollineariteit met behulp van de Variance Inflation Factor (VIF) en Toleranties. In geen van de modellen is een VIF-waarde groter dan vijf of een tolerantie waarde lager dan 0,2 gemeten. Hierdoor kan de uitspraak gedaan worden dat er geen sprake is van multicollineariteit in één van de regressiemodellen (Dalen, 2009).

sterkte van de relatie (n=67)	1	2	3	4	5	6	7
<b>Controle variabelen</b>							
Sector	-,211	-,206	-,202	-,231	-,224	-,228	-,239
Service/product	,110	,118	,126	,104	,093	,111	,089
Werkkapitaal	,093	,087	,091	,078	,150	,121	,134
Rating relatie	0,461**	0,466**	0,465**	0,462**	0,448**	0,455**	0,449**
<b>Onafhankelijke variabelen</b>							
Betaaltermijn		,038				,040	
Betaalgedrag			,069			,058	
ROCE				,125		,123	,104
Quick ratio					,195	,171	,182
<i>Fit</i>							
AdjustedR <sup>2</sup>	,256	,245	,249	,260	,281	,261	,280
F-waarde	6,683	5,291	5,368	5,643	6,150	3,916	5,273

\*\* p<.001; \*p<.01.

Tabel 4.3: Regressiemodellen (n=67)

---

#### 4.2.1 Toetsing hypothesen:

Met behulp van de uitkomsten van de correlatiematrix en de regressieanalyse zijn de in hoofdstuk twee beschreven hypothesen te toetsen.

##### *Hypothese 1: Een lange betaaltermijn heeft een positieve invloed op de sterkte van de relatie.*

Deze hypothese veronderstelde dat leveranciers die een lange betaaltermijn verstrekken aan de afnemer een sterkere relatie hebben. Langere betaaltermijnen hebben een beperkte positieve niet significante ( $\beta=.038$ ,  $p>.05$ ) invloed op de sterkte van de relatie. Aan de hand van deze uitkomst is hypothese één verworpen.

---

##### *Hypothese 2: Betalingen na de betaaltermijn hebben een negatieve impact op de sterkte van de relatie.*

De hypothese veronderstelde een negatief effect van betalingen na de betaaltermijn op de sterkte van de relatie, het betaalgedrag van de afnemer is hierbij slechter. Het betalen na betaaltermijn heeft een kleine positieve niet significante ( $\beta=.069$ ,  $p>.05$ ) invloed op de sterkte van de relatie. Hypothese twee is hiermee verworpen.

---

##### *Hypothese 3: Een lage business performance (uitgedrukt in ROCE) heeft een negatieve impact op de sterkte van de relatie.*

Verondersteld werd dat een lage ROCE een negatieve invloed zou hebben op de sterkte van de relatie. Deze invloed is beperkt positief maar niet significant ( $\beta=.125$ ,  $p>.05$ ). Hiermee is hypothese drie verworpen.

---

##### *Hypothese 4: Laag werkkapitaal heeft een negatieve invloed op de sterkte van de relatie.*

De hypothese stelde, dat laag werkkapitaal, dat wordt uitgedrukt in Quick ratio, een negatieve invloed zou hebben op de sterkte van de relatie. De invloed is positief maar niet significant ( $\beta=.195$ ,  $p>.05$ ). Hypothese vier is op basis van deze uitkomsten verworpen.

---

---

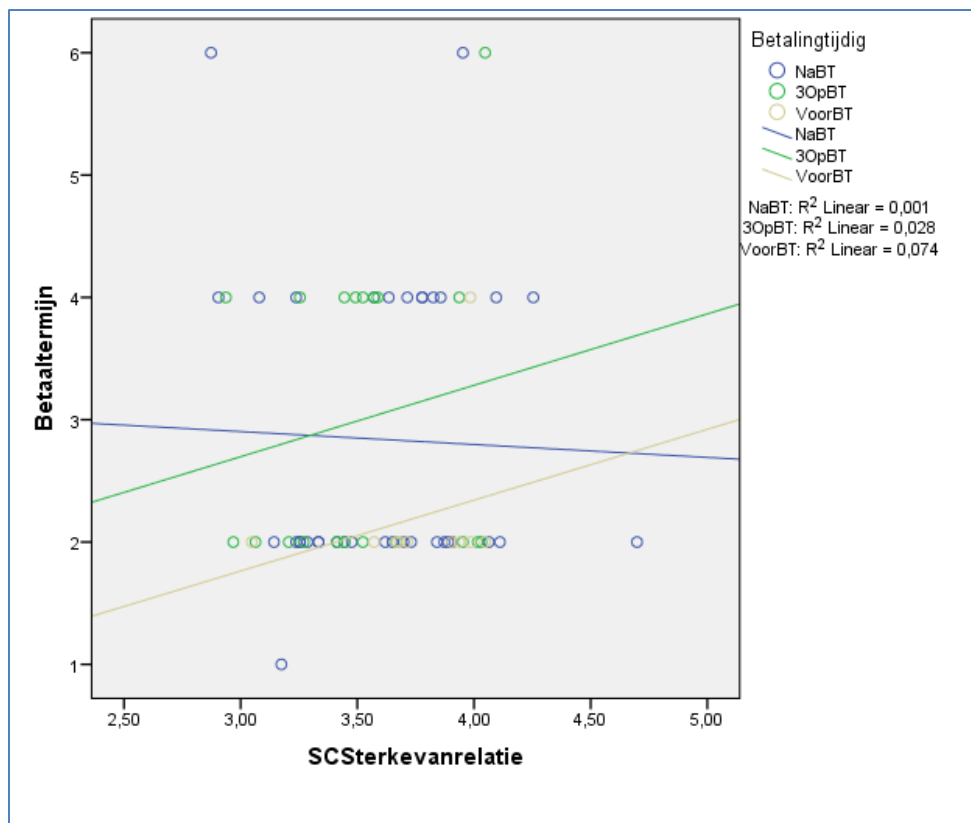
### 4.3 Overige waarnemingen:

Ondanks dat alle hypothesen zijn verworpen lijkt het erop, dat er toch enige verbanden zijn waar te nemen tussen de variabelen uit de dataset. Het overzicht van de controlevariabelen in hoofdstuk 3.6 laat zien dat 65% (N=43) van de respondenten ontevreden is over het betaalgedrag van de afnemer. Uit de data blijkt dat 20 respondenten afnemers hebben die tijdig betalen, en in 37 gevallen wordt er na betaaltermijn betaald. Aangezien deze gegevens niet naar vorenkomen in de correlatiematrix of de regressieanalyse, is gebruik gemaakt van de mogelijkheid in SPSS om spreidingsdiagrammen (scatterplots) te maken. Hiermee is weer te geven of er sprake is van een lineair negatief of positief verband (Vocht, 2009). De groepering die is gebruikt om inzicht te verkrijgen is betaalgedrag. Betaalgedrag is onderverdeeld in: 1. Afnemers die vóór betaaltermijn betalen, 2. Op betaaltermijn, 3. Na de betaaltermijn. Voor hypothese één en twee is een scatterplot opgesteld. De hypothesen over business performance en quick ratio zijn buiten beschouwing gelaten aangezien de antwoorden van de respondenten te ver uit elkaar lagen. Tevens is de ontbrekende data aangevuld met de mean waardoor de data niet generaliseerbaar is en weinig aan het onderzoek toevoegt. Voor de dimensies, vertrouwen, commitment en afhankelijkheid ten opzichte van de sterkte van een relatie zijn wel scatterplots gemaakt. Deze dimensies zijn specifiek gekozen op basis van uitspraken uit eerder onderzoek over invloedrijke dimensies van relaties.

#### 4.3.1 Hypothese één, betaaltermijn:

Onderstaande scatterplot geeft de lengte van de betaaltermijn in weken weer op de y-as. Hier kan gezien worden of er een verband bestaat tussen het verstrekken van een langere betaaltermijn en een sterkere relatie. Het verstrekken van een betaaltermijn geeft vertrouwen aan afnemers (Smith, 1987 & Ferris, 1981). Dit vertrouwen is relevant voor een lange termijn relatie (Moller en Wilson, 2000; Morgan en Hunt, 1994) en het verstrekken van een langere betaaltermijn. Het grootste deel (62%) van de respondenten geeft twee weken betaaltermijn (N=42). Er zijn drie respondenten die een betaaltermijn toestaan van zes weken. Er lijken positieve verbanden zichtbaar tussen afnemers die vóór of op de betaaltermijn betalen en de sterkte van de relatie. Hoe langer de betaaltermijn is die verstrekt wordt hoe hoger de invloed is op de sterkte van de relatie indien er eerder of op de betaaltermijn wordt betaald.

Betalingen na de betaaltermijn lijken een negatief verband weer te geven ten opzichte van de sterkte van de relatie. De sterkste correlatie is 0.05% (adjusted  $R^2$ ) en is zichtbaar bij betalingen voor de betaaltermijn, goed betaalgedrag. De uitkomst is te gering om een generaliseerbare uitspraak te kunnen doen omtrent de populatie. In positieve zin lijkt waar te nemen, dat afnemers die op of voor de betaaltermijn betalen een sterkere relatie hebben met de leverancier. Hoe langer de verstrekte betaaltermijn is des te sterker de relatie. Hier lijkt de invloed van de dimensie vertrouwen zichtbaar.

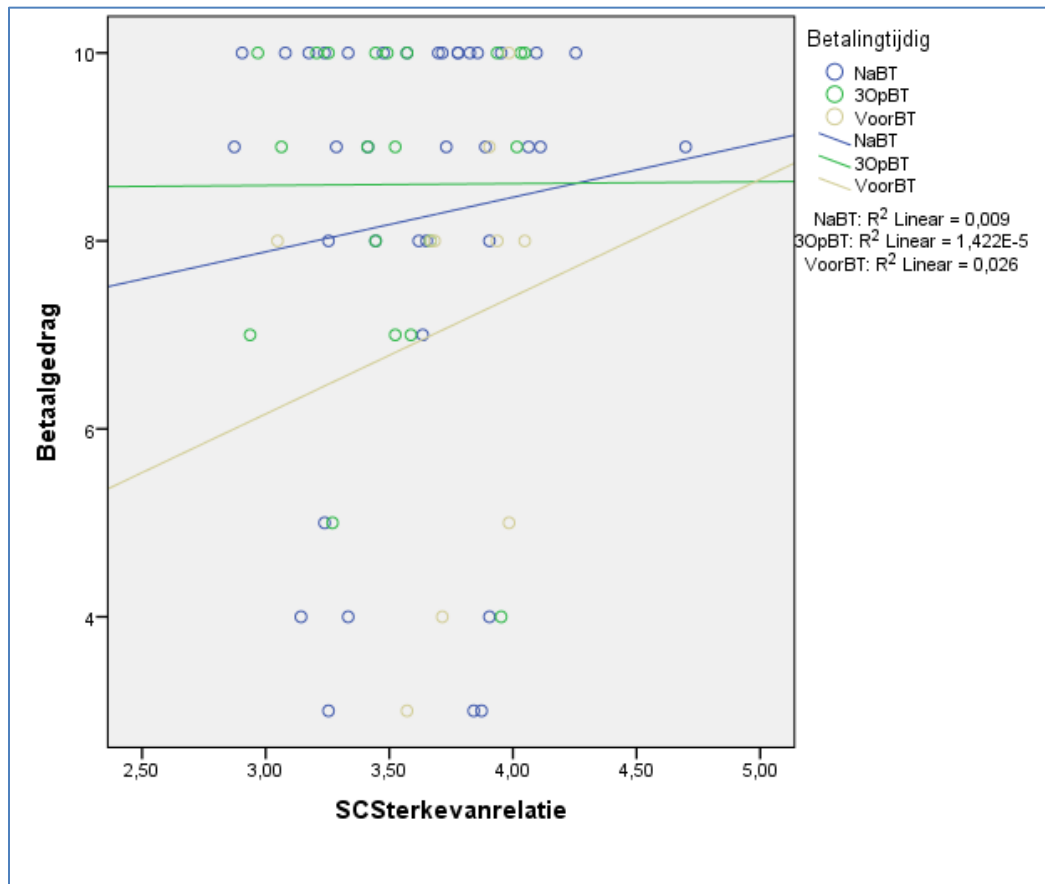


Figuur 4.4: Lengte van betaaltermijn

#### 4.3.2 Hypothese twee, betaalgedrag:

Volgens onderstaand scatterplot lijkt het erop, dat betalingen, die op de betaaltermijn plaatsvinden niet hoger worden gewaardeerd door de leverancier. De regressielijn is bijna geheel vlak.

Het lijkt waarneembaar, dat betalingen die rond de betaaltermijn worden voldaan positief correleren met de sterkte van de relatie. Dit is zowel vóór betalingen voor de betaaltermijn als na de betaaltermijn het geval. De betalingen voor de betaaltermijn laten de sterkste regressie zien. Hoe beter het betaalgedrag (dichter bij de versterkte betaaltermijn) des te sterker de teoname van de sterkte van de relatie lijkt te worden.

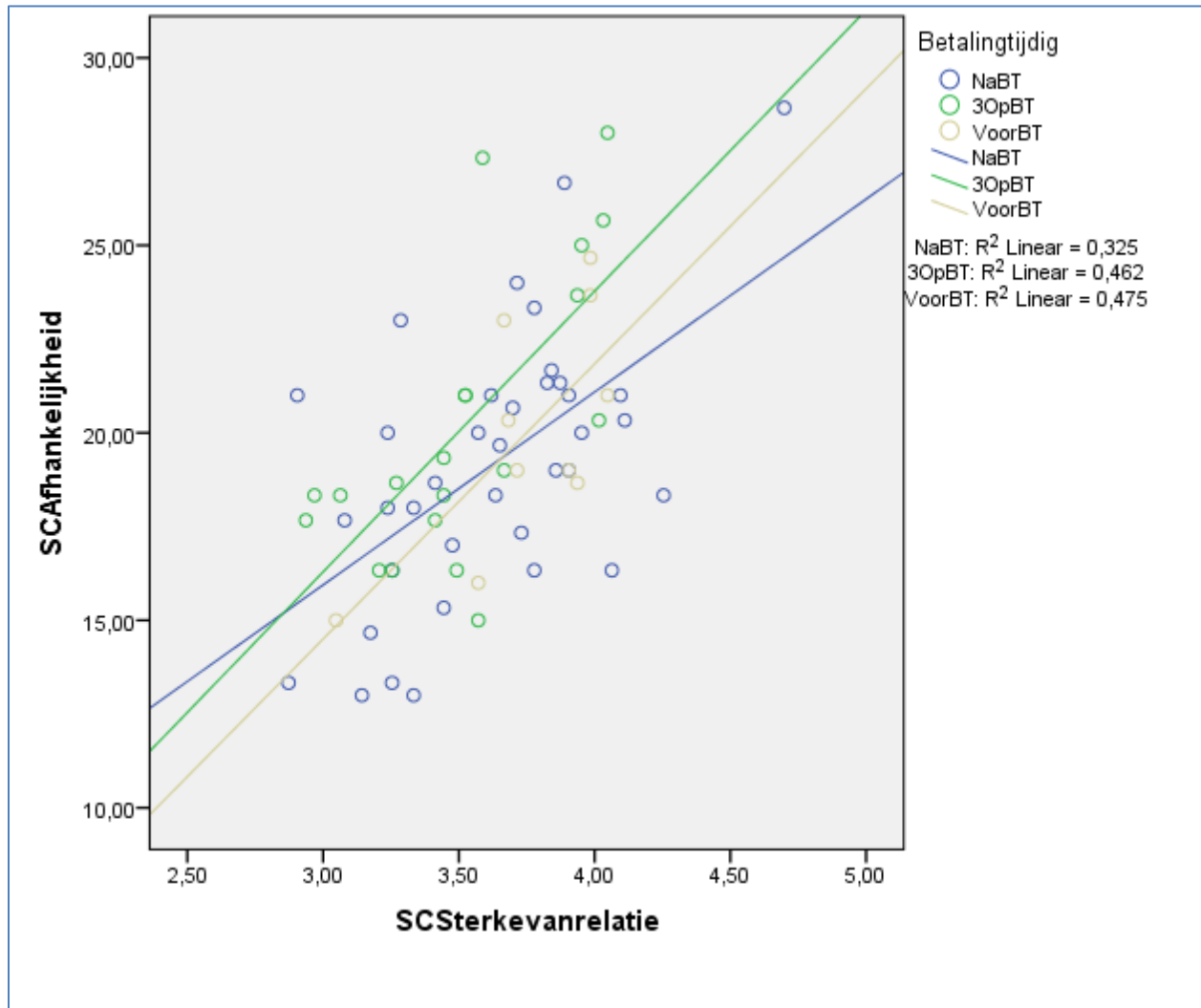


Figuur 4.5: Betaalgedrag afnemer

### 4.3.3 Afhankelijkheid:

Afhankelijkheid zou invloed kunnen hebben op het betaalgedrag wat zijn weerslag heeft op de sterkte van een relatie. Om deze invloed inzichtelijk te krijgen is afhankelijkheid afgezet tegen de sterkte van de relatie. Aan de hand van de scatterplot lijkt het aannemelijk, dat er een regressie effect zichtbaar is welke het sterkste is bij afnemers die vóór de betaaltermijn betalen.

De verklarende waarde van deze correlatie is (adjusted  $R^2$ ) 22%. Er is slechts een gering verschil tussen op de betaaltermijn betalen en voor de betaaltermijn betalen. Het lijkt aannemelijk dat hoe afhankelijker de leverancier is van de afnemer, hoe sterker het effect is van tijdige betaling op de sterkte van de relatie.

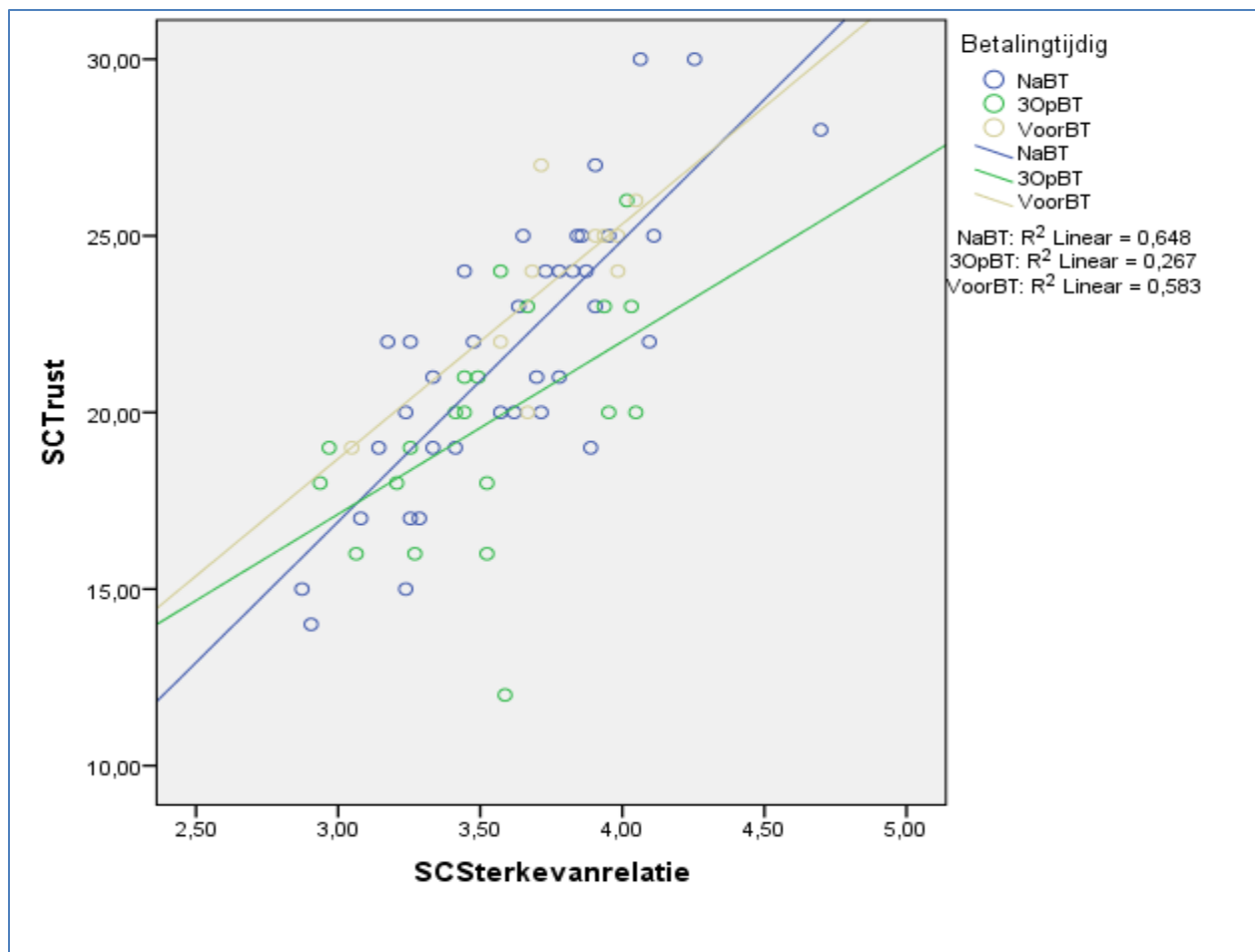


Figuur 4.6: Afhankelijkheid vd afnemer

#### 4.3.4 Vertrouwen:

In de literatuur analyse is beschreven, dat vertrouwen één van de invloedrijkste factoren is van de sterkte van de relatie. Met behulp van onderstaande scatterplot is geanalyseerd of tijdige betalingen hier invloed op hebben.

Volgens de regressie lijn lijkt er een positieve correlatie waar te nemen tussen een hoge mate van vertrouwen en de sterkte van de relatie. De sterkste correlatie is waar te nemen bij betalingen na de betaaltermijn. Invloed van vertrouwen op de sterkte van de relatie lijkt daar het sterkst waarneembaar. De verklarende waarde van deze correlatie is (adjusted  $R^2$ ) 42%. De regressielijnen geven aan dat de correlaties niet veel van elkaar verschillen. Het lijkt erop, dat hoog vertrouwen sterk van invloed is op de sterkte van de relatie. Het op, voor of na betaaltermijn betalen van de vordering lijkt een beperkt verschil te maken.

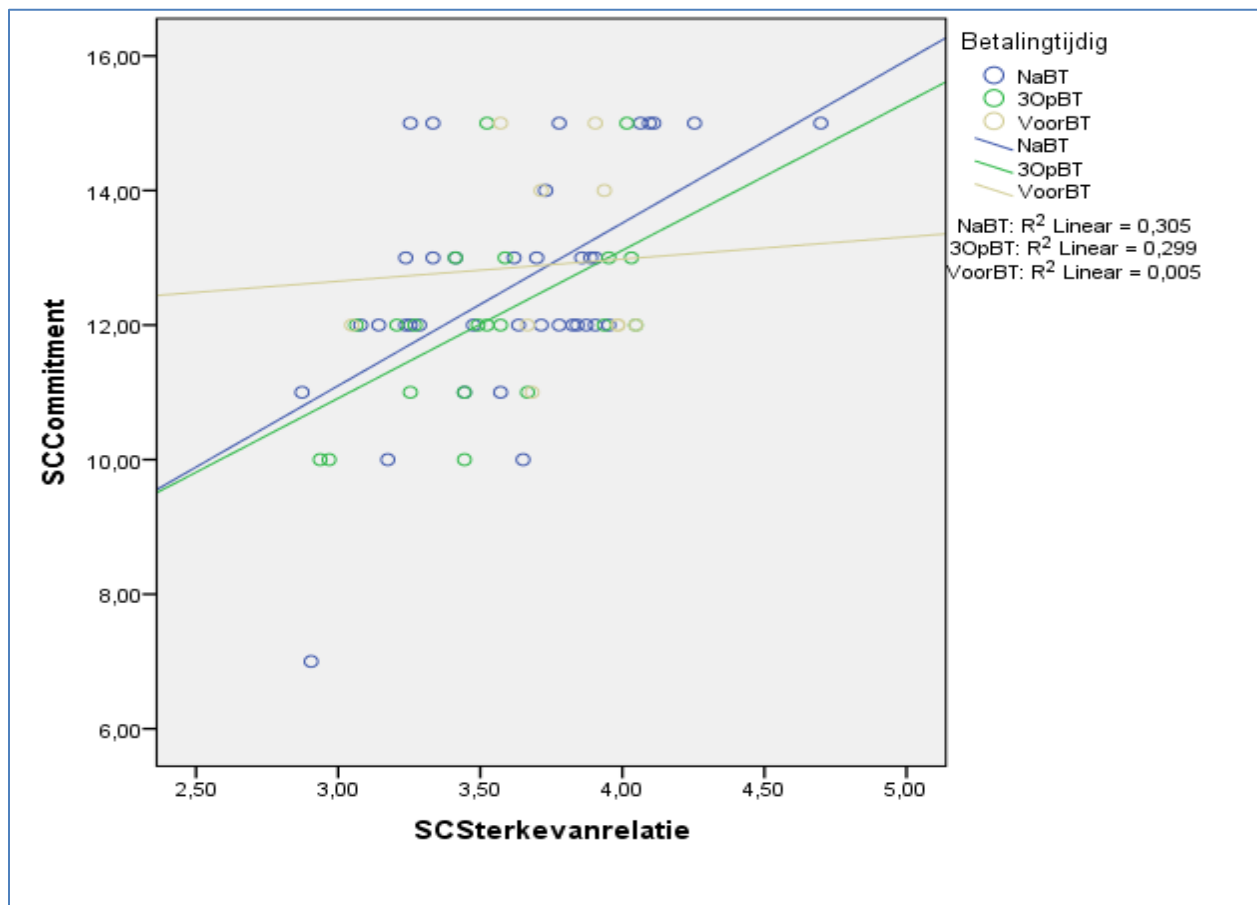


Figuur 4.7: Vertrouwen in de afnemer



#### 4.3.5 Commitment:

Evenals vertrouwen en afhankelijkheid is commitment gedefinieerd als invloedrijke dimensie voor de sterkte van de relatie (Moller en Wilson, 2000; Morgan en Hunt, 1994). Wanneer de afnemer een hoog instrumenteel commitment heeft, evenals de leverancier, betreft het een strategische relatie (Bensaou, 1999). Indien afnemers, van leveranciers met hoog commitment, betalen vóór de betaaltermijn dan heeft dit een zeer geringe invloed op de sterkte van de relatie. Wanneer er na de betaaltermijn wordt betaald en het commitment in de relatie toeneemt, lijkt dit invloed te hebben op de sterkte van de relatie. De verklarende waarde van deze correlatie is 9% (adjusted  $R^2$ ).



Figuur 4.8: Commitment

---

#### 4.3.6 Discrepanties in tevredenheid en rating van de relatie:

Naast de scatterplots is tevens de discrepantie tussen de tevredenheid omtrent het betaalgedrag en de rating die leveranciers geven aan afnemers het vermelden waard. Volgens onderstaand overzicht is slechts 17% tevreden met het betaalgedrag. Voor de totale relatie met deze afnemer echter geeft 84% een cijfer hoger dan een zeven.

Tevredenheid betaalgedrag	% N=67	Rating relatie	% N=67
Very Satisfied	2,99%	9	5,97%
Satisfied	13,43%	8	44,78%
Neutral	19,40%	7	32,84%
Dissatisfied	46,27%	6	7,46%
Very Dissatisfied	17,91%	5	4,48%
		4	2,99%
		1	1,49%

Figuur 4.9: Discrepanties

---

## 5. Discussie

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde data en de uitkomsten toegepast op de onderzoeksvraag. Tevens wordt ingegaan op de wetenschappelijke en bedrijfskundige bijdrage van dit onderzoek. De methodologie wordt geëvalueerd en de beperkingen van het onderzoek worden beschreven. Uiteindelijk resulteert dit in aanbevelingen ten aanzien van het onderzoek.

### 5.1 Discussie omtrent onderzoeksresultaten:

De vraag is gesteld of betaaltermijnen, betaalgedrag, business performance en werkkapitaal invloed hebben op de sterkte van een relatie. Een betaaltermijn zou vertrouwen geven aan afnemers (Smith, 1987 & Ferris, 1981). En vertrouwen is relevant voor een lange termijn relatie (Moller en Wilson, 2000; Morgan en Hunt, 1994). Na het verkrijgen van inzicht in de betaaltermijn van de respondenten is het betaalgedrag van de afnemers over het algemeen als slecht aan te merken. Dit blijkt uit het gegeven dat 55% van de afnemers van de respondenten na de betaaltermijn betaald. De respondenten geven aan in 64% van de gevallen ontevreden te zijn over het betaalgedrag 19% is neutraal. Kijkend naar de waardering voor de totale relatie geeft 84% van de leveranciers een zeven of hoger voor de relatie. Uit bovenstaande gegevens lijkt op te maken, dat de totale relatie los staat van het betaalgedrag. Eén van de redenen hiervan zou kunnen zijn, dat de respondenten het trage betaalgedrag van de afnemers inmiddels financieel kunnen opvangen. Deze uitspraak is te onderbouwen aan de hand van de data waaruit blijkt dat 64 respondenten (96%) beschikken over positief werkkapitaal. Door de economische crisis lijkt het erop dat veel respondenten het betaalgedrag ondergeschikt vinden aan de totale relatie. Het behouden van omzet kan een achterliggende reden zijn. Vastgesteld is dat het betaalgedrag in veel gevallen niet overeenkomt met de verstrekte betaaltermijn. Geredeneerd vanuit de leverancier, is gekeken of de leverancier van mening is, dat het betaalgedrag de sterkte van de relatie beïnvloedt. Om de sterkte van de relatie te kunnen meten is gevraagd naar de afhankelijkheid, het vertrouwen, commitment, communicatie en tevredenheid betreffende de afnemer.

---

De centrale onderzoeksvraag is als volgt geformeerd: *Welke invloeden hebben de factoren: betaaltermijn, betaalgedrag, business performance, werkkapitaal op de relatie tussen een afnemer en een leverancier.* Naar aanleiding van deze vraagstelling zijn vier hypothesen opgesteld waarin een verband werd verondersteld tussen de hierboven genoemde onafhankelijke variabelen en de sterkte van een relatie.

**Hypothese één:** veronderstelde een positief verband tussen een langere betaaltermijn en de sterkte van de relatie. Door het ontbreken van significante resultaten is ook deze hypothese verworpen op basis van de data van de respondenten van dit onderzoek. De hypothese was tot stand gekomen op basis van de combinatie van twee uitspraken. Een betaaltermijn zou vertrouwen geven aan afnemers (Smith, 1987 & Ferris, 1981). En vertrouwen is relevant voor een lange termijn relatie (Moller en Wilson, 2000; Morgan en Hunt., 1994). Bij een lange termijn relatie is er sprake van tevredenheid, commitment en vertrouwen. Deze onderdelen zijn gemeten voor de sterkte van de relatie.

Aan de hand van de scatterplot lijkt het aannemelijk, dat er positieve verbanden zijn tussen een langere betaaltermijn en het vóór- en op betaaltermijn betalen met de sterkte van de relatie. Daarnaast is een negatieve invloed te zien op het moment, dat er te laat betaald wordt. De sterkte van de relatie neemt dan af. De verstrekte betaaltermijnen variëren tussen de respondenten van één week tot zes weken. Door de aard van het geleverde product kan een betaaltermijn variëren. De betaaltermijn kan worden verstrekt zodat de afnemer het geleverde kan inspecteren waardoor het vertrouwen van de afnemer toe zou kunnen nemen (Ferris, 1981). In dit onderzoek is niet het vertrouwen van de afnemer in de relatie onderzocht maar het vertrouwen van de leverancier. De afnemers hebben geen uitspraak gedaan omtrent de relatie in dit onderzoek. Hierdoor is het verklaarbaar dat de invloed niet significant is.

Langere betaaltermijnen kunnen worden verstrekt om de afnemer te helpen moeilijke financiële tijden door te komen. Hiermee behoudt de leverancier zijn afzetkanaal en omzet (Summers & Wilson, 2003). In de huidige economisch turbulente tijd kan het zo zijn, dat leveranciers de betaaltermijn verlengen om de afnemers tegemoet te komen.

---

Langere betaaltermijnen kunnen ook verstrekt worden om te concurreren met andere leveranciers (Summers & Wilson, 2003). De leverancier beoordeelt in dit geval de relatie met de afnemer. Volgens de respondenten zijn er andere factoren van invloed voor een sterkte relatie dan sec een langere betaaltermijn. Het verwerpen van de hypothese geeft aan dat het verstrekken van langere betaaltermijnen voor deze respondenten niet resulteert in een sterkere relatie. Indien er na betaaltermijn betaald wordt is er wel een negatieve invloed op de sterkte van de relatie waar te nemen.

**Hypothese twee:** veronderstelde, dat betalingen na de betaaltermijn een negatieve impact zouden hebben op de sterkte van de relatie. Deze hypothese is op basis van de data verworpen aangezien er geen significante resultaten zijn getoond tussen beide variabelen. De scatterplot lijkt een positieve correlatie aan te geven tussen betaalgedrag van afnemers die na de betaaltermijn betalen en de sterkte van de relatie. De correlatie is echter te gering om significant te zijn. Daarnaast geeft de scatterplot aan dat betalingen op de vervaldatum van de vordering geen invloed lijken te hebben op de relatie sterkte. De regressie lijn lijkt bijna volledig vlak. Deze uitkomsten lijken verklaarbaar door verschillende factoren. Aangegeven is door 55% van de respondenten, waarbij de verstrekte betaaltermijn niet gerespecteerd wordt, dat de leverancier de relatie toch met een zeven of hoger waardeert. Er lijken meer factoren van invloed op de sterkte van de relatie. Terugkijkend naar de literatuur is aangegeven, dat afnemers bepaalde redenen kunnen hanteren om later te betalen.

Late betalingen worden vooral gedaan door dominante afnemers (Howarth en Wilson, 1998 ). Summers en Wilson (2003) hebben onderzocht, dat grotere spelers betaaltermijnen zien als vorm van handelskrediet. Dit krediet is goedkoper dan bancaire krediet. Dominantie vinden we terug bij partijen als Heineken, Ab-Inbev, Superunie, Philips, Media Markt en andere multinationals. Inmiddels blijkt, dat grotere afnemers met steeds minder prefferd suppliers willen werken waardoor de afhankelijkheid van de afnemers voor de leveranciers steeds verder toeneemt (Dyer & Cho, 1998). In veel markten is inmiddels de exploit strategie (Ellram & Olsen, 1997) van toepassing voor leveranciers. Onder druk van de afnemer worden er tenders uitgeschreven.

---

De leveranciers die meedoen aan de tender zijn bekend met het betaalgedrag van de afnemers en nemen dit voor lief om de opdracht binnen te halen. Philips heeft inmiddels een financieringsprogramma ontwikkeld voor haar 700 grootste leveranciers. Deze kunnen gebruikmaken van een financiering via Citibank, die exclusief is voor leveranciers van Philips. De leverancier geeft zelf aan binnen welke periode ze betaald wil worden; hoe sneller men betaald wil worden hoe meer korting men moet geven. Dominante afnemers misbruiken hun macht door eenzijdig de betaaltermijn aan te passen; zie het voorbeeld van Superunie. Men refereert aan concurrenten en vindt daarin een legitimatie om het betaalgedrag aan te passen. Onderzocht is of afnemers trager gaan betalen aangezien men de beleving heeft, dat de leverancier dit betaalgedrag accepteert (Summers & Wilson, 2003). Een andere reden is dat afnemers profiteren van het inefficiënt werken van leveranciers en het slechte creditmanagement dat zij voeren (Howarth & Wilson, 1998). Het valt sommige leveranciers niet op, dat er slecht betaald wordt. Dit onderzoek heeft zich gericht op de strategische en doorgaans grootste afnemers van de respondenten. Grote afnemers maken misbruik van de afhankelijkheid van de leverancier richting de afnemer om daarmee het trage betaalgedrag ongestraft te kunnen hanteren. Dit zou een reden kunnen zijn waarom leveranciers traag betaalgedrag accepteren.

Tevens is een punt van discussie dat respondenten, die te maken hebben met laat betaalgedrag, in 96% van de gevallen beschikken over positief werkkapitaal. Hiermee kunnen de leveranciers het betaalgedrag van de afnemer opvangen. Indien men eenmaal de eerste betaling heeft ontvangen van de afnemer, is het betaalgedrag van de afnemer in een relatie geen issue meer tenzij de afnemer sterk gaat groeien. Het late betaalgedrag heeft door de aanwezigheid van werkkapitaal hierdoor waarschijnlijk weinig invloed op de sterkte van de relatie. Het betaalgedrag keurt de leverancier af. De totale relatie ondervindt hier echter geen hinder van.

**Hypothese drie:** veronderstelde een negatieve invloed van een lage business performance op de sterkte van de relatie. De business performance is met behulp van ROCE berekend. Er is sprake van een positieve niet significante correlatie waardoor de hypothese is verworpen. Eerder onderzoeken hebben echter een verband aangetoond tussen traag betaalgedrag, een lagere business performance en daardoor een toenemende kans op een faillissement (Wilson N. , 2008).

---

Bij een faillissement is de business performance lager of zelfs negatief. Indien deze negatieve business performance mede veroorzaakt is door het trage betaalgedrag van de afnemer zou dat invloed kunnen hebben op de sterkte van de relatie. ROCE wordt berekend over meer facetten dan betaalgedrag alleen. De invloed van de omzet, winst en betaalgedrag van alle afnemers wordt gecombineerd. Gevraagd is naar de sterkte van de relatie van de meest strategische afnemer. Indien de afhankelijkheid van deze afnemer niet groot is voor de leverancier zal de invloed op de sterkte van de relatie beperkt zijn. Door de grote verschillen in uitkomsten van de ROCE tussen de respondenten is met deze data geen valide meting mogelijk. Er hebben geen respondenten meegedaan aan het onderzoek met een negatieve ROCE. Hierdoor kan het zijn, dat de hypothese bij een andere steekproef wel significante resultaten oplevert.

**Hypothese vier:** veronderstelde een negatieve invloed van laag werkkapitaal op de sterkte van de relatie. De correlatie is niet significant waardoor de hypothese is verworpen. Werkkapitaal correleert positief met de sterkte van de relatie. Hoger werkkapitaal resulteert in een sterkere relatie en omgekeerd. De respondenten hebben in 64 van de 67 gevallen de beschikking over positief werkkapitaal. Slecht tien van de 67 respondenten hebben aangegeven over onvoldoende werkkapitaal te beschikken. De aanname voor het opstellen van de hypothese was dat meer ondernemingen een beperkt werkkapitaal zouden hebben. Dit bleek niet het geval. Hierdoor is er geen significante uitkomst uit de hypothese gekomen. Ook bij deze hypothese speelt de afhankelijkheid van de afnemer een grote rol. Aangezien alle respondenten, die zijn betrokken leverage of strategic item leveranciers zijn, volgens de theorie van Kraljic, zou met een grotere steekproef resultaten mogen verwachten.

Aan de hand van de verworpenen van alle hypothesen is het antwoord op de onderzoeksvraag: *De onafhankelijke variabelen blijken geen positieve of negatieve significante invloed te hebben op de sterkte van de relatie bij deze populatie.*

---

## 5.2 Wetenschappelijke bijdrage:

Ondanks dat alle hypotheses zijn verworpen, wat betekent dat de vier onafhankelijke variabelen niet significant van toepassing zijn op de sterkte van een relatie, zijn er wel andere opvallendheden uit het onderzoek naar voren gekomen. Aangetoond is dat de waardering van het betaalgedrag los staat van de waardering van de totale relatie. Er wordt door de leverancier positief gereageerd op betalingen voor en na de betaaltermijn. Het exact op tijd betalen levert in de meeste gevallen een mindere sterke correlatie op. Geconcludeerd kan worden dat afwijken van de betaaltermijn gewaardeerd wordt. Deze waardering is positief voor zowel betalingen voor als na de betaaltermijn.

Door op de betaaltermijn te betalen, komt er geen sterkere relatie tot stand. Er lijkt een verdere verschuiving plaats te vinden in de relatievormen. Ondanks een wederzijdse afhankelijkheid is het de afnemer, die de leverancier kan dicteren. Vertrouwen, afhankelijkheid en commitment blijken van ondergeschikte waarde aan de macht van de afnemer wanneer het op betaalgedrag aankomt. Er kan geopteerd worden voor een tender partnership relatievorm. De afnemer bepaalt alle voorwaarden en de leverancier beziet of hij of zij zich daaraan wenst te conformeren.

### Theorievorming:

Voor het onderzoek zijn meerdere theorieën omtrent relatievormen geanalyseerd en beschreven. De verkregen inzichten hebben geresulteerd in de combinatie van een aantal theorieën, die “gesmolten” zijn tot een nieuw overzichtsmodel in paragraaf 2.5.1. De theorieën van Webster (1992), Williamson (1979), Ventouri (2006), Anderson en Narus, (1990), Dwyer, Schurr, en Oh, (1987), Mohr en Spekman (1994) en Morgan en Hunt (1994) zijn gecombineerd tot één overzicht van relatievormen in figuur 2.5. Dit geeft een nieuwe inzage in de verschillende relatie, theorieën en haar overeenkomsten. Tevens is in dit model de inkoopclassificatie van Kraljic (1983) toegevoegd. Dit met als doel de scope van dit onderzoek in één model weer te geven op producten- en relatieniveau. Hierdoor is tevens inzage te geven hoe de drie gedefinieerde relatievormen, zoals gedefinieerd door Williamson (1979), zich ontwikkelen tot zeven verschillende relatievormen van Webster (1992).



---

### 5.3 Bedrijfskundige bijdrage

Afnemers kunnen betaaltermijnen ongestraft blijven overschrijden en gebruiken als zijnde handelskrediet wat een goedkoop alternatief is voor bancaire financiering. Leveranciers dienen zich bewust te zijn welke risico's zij lopen bij een hoge afhankelijkheid van een beperkt aantal grote afnemers. Leveranciers zijn ontevreden over het betaalgedrag van de huidige afnemers. Wellicht dat het wetsvoorstel (2011/7/EU) voor betalingen binnen maximaal 60 dagen een positieve invloed op het betaalgedrag gaat hebben. Ondanks het trage betaalgedrag zijn de respondenten erg tevreden over de totale relatie. Hier speelt een rol, dat de respondenten over voldoende werkkapitaal beschikken om de bedrijfsvoering goed uit te kunnen voeren. Het is voor leveranciers van belang om in te schatten of de betaaltermijn, die de afnemer gaat hanteren, te overbruggen is of niet. Cash is King betreft een oude uitspraak maar deze is nog immer relevant. Leveranciers hebben werkkapitaal nodig om het betaalgedrag te blijven kunnen gedogen.

#### **Wat kan een leverancier nu doen om er voor zorg te dragen dat de verstrekte betaaltermijn vanuit de leverancier wel gerespecteerd wordt door de afnemer?**

Een kleine stap wordt gemaakt naar een invloedrijke theorie op het gebied van strategische keuzes. De onderhandelingskracht van een leverancier is onderzocht en beschreven door Porter in het vijf-krachtenmodel (Porter, 1998).

De onderhandelingskracht van leveranciers, is volgens Porter groot indien:

- Er weinig leveranciers zijn, er is een hoge afhankelijkheid (Kraljic, scope van dit onderzoek),
- Wanneer het geleverde product uniek is, of voldoende gedifferentieerd zodat er geen substituten zijn.
- Er hoge overstapkosten zijn voor de afnemer.
- Wanneer leverancier in staat is om voorwaarts te integreren en de activiteiten van de afnemer zelf uit te gaan voeren.
- De bedrijfstak geen belangrijke afnemer is van de leveranciersgroep.
- De onderhandelingskracht van leveranciers, is groter wanneer de afnemer geen volledige informatie tot zijn beschikking heeft.

---

Het lijkt dat door de tijd een aantal uitspraken van Porter (1998) niet meer helemaal van toepassing zijn. Het aanbieden van meer informatie zou mijn inziens juist kunnen resulteren in betere voorwaarden. Het principe van “open boek” calculatie komt steeds vaker voor.

Veel leveranciers leggen zich neer bij het betaalgedrag dat de afnemers heb opleggen. Afnemers stellen zich als soevereine partij op. Toch zijn er mijn inziens mogelijkheden om te ageren tegen het betaalgedrag. Dit is ook nodig vanuit het perspectief van de leverancier gezien het gegeven dat in de afgelopen jaren is gebleken dat afnemers steeds later gaan betalen en misbruik blijven maken van hun macht. Indien je dit gedrag als leverancier accepteert wordt je in een neerwaartse spiraal getrokken. Er zijn mij echter leveranciers bekend die wel tijdig betaald krijgen, bijvoorbeeld binnen 21 dagen bij afnemers die in de regel 72 dagen na einde maand betalen.

### **Welke invloeden zijn van belang?**

1. Het soort product dat geleverd wordt is van groot belang op de positie die de leverancier inneemt ten opzichte van de afnemer. 2. Daarnaast is de afhankelijkheid van de afnemer van de leverancier een bepalende factor. Strategische producten voor bijvoorbeeld de retailers worden vaker eerder betaald. 3. Indien de leverancier het afzetkanaal dat een lange betaaltermijn hanteert niet nodig heeft voor de continuïteit van zijn onderneming dan kan een stelligere positie ingenomen worden. Ook hier is de afhankelijkheid een belangrijke factor.

Mijn inziens zijn er meerdere mogelijkheden om onder de psychologische druk van de afnemer uit te komen en met dit probleem om te gaan:

1. Als eerste dienen de leveranciers een juiste kostenbatenanalyse te maken van de kosten die het accepteren van de lange betaaltermijn met zich meebrengt. De leverancier heeft de inkoop van de producten al moeten betalen voordat zij zelf betaald krijgen. Deze kosten moeten inzichtelijk gemaakt worden. Indien de leverancier deze kosten kan doorleggen aan de afnemer dan is het opportuun om zaken te blijven doen. Geschat wordt dat veel leverancier weinig tot geen winst realiseren op de verkopen aan de strategische afnemers.

---

2. Indien de leverancier wenst dat de betaaltermijn gerespecteerd wordt laat dan aan de afnemer zien welke financieringskosten, zoals geanalyseerd bij optie één, in de verkoopprijs zitten. Ook de afnemer is gebaat bij een zo laag mogelijke prijs. De financieringskosten verhogen de verkoopprijs maar bieden de afnemer geen toegevoegde waarde op het geleverde. Deze kosten kunnen geëlimineerd worden en wellicht overtuigd dat de afnemer.

3. Een oude spreuk luidt: *Nee heb je, ja kun je krijgen*. In mijn optiek gaat deze spreuk nog immer op. Door de machtspositie van de afnemers denken leveranciers geen kans te maken een order binnen te halen indien ze de contractuele voorwaarden niet accepteren. De spreuk impliceert echter dat er toch een mogelijkheid is om vanaf de eerste onderhandelingen duidelijk te maken dat je alleen zaken doet indien de afnemer zich committeert aan de verstrekte betaaltermijn. Het gegeven dat sommige leveranciers betere betaalgedrag kunnen afdwingen onderstreept deze gedachte.

4. Een andere mogelijkheid is wellicht om te diversifiëren met de te leveren producten. Hiermee bedoel ik dat een A- merk leverancier de onderhandelingspositie kan verbeteren door samen met de afnemer een private label product op de markt te brengen. Een eerdere studie, die ik heb gedaan naar de private label markt in Nederland, heeft aangetoond dat er een markt is voor exclusieve private label producten. De huismerken hebben inmiddels een dusdanige sterke merkbeleving dat consumenten deze producten graag kopen. De leverancier vergroot de afhankelijkheid door twee producten aan te bieden aan de afnemer. Een bijkomend voordeel is dat de private label markt voor exclusieve producten zich laat kenmerken door hogere marges.

5. Leveranciers kunnen zich verenigen en een vuist maken richting de afnemer. Hiermee kan getracht worden een kanteling te bewerkstelligen in de verhouding van de leverancier ten opzichte van de afnemer. In het verleden heeft dit niet gewerkt voor een partij als Unilver. Echter was Unilever zelf zeer afhankelijk van de retailers waardoor de positie van Unilever in deze verhouding niet sterk was. Indien concurrenten samen een vuist maken via, bijvoorbeeld de branchevereniging, dan is er een kans van slagen.

---

## 5.4 Methodologische reflectie en beperkingen

Tijdens het onderzoek zijn verschillende methodologische keuzes gemaakt. Onderstaand zijn de keuzes toegelicht. Tevens worden de beperkingen van het onderzoek besproken.

De scope van het onderzoek is bepaald aan de hand van de theorie van Kralijc (1983). Deze theorie wordt gebruikt door afnemers om leveranciers te kunnen kwalificeren. Dit onderzoek gaat uit van de positie van de leverancier ten opzichte van de afnemer. De onafhankelijke zijn niet eerder ten opzichte van de afhankelijke in deze samenstelling onderzocht. De combinatie bleek niet op alle concepten juist gekozen.

Het onderzoek is kwantitatief deductief van aard. Gewenst is om een experiment uit te voeren. Dit onderzoek is echter uitgevoerd met behulp van een survey. De survey is vervolgens cross-sectional uitgevoerd waar longitudinaal de voorkeur heeft. Door het grote domein van onderzoek is een a-selecte steekproef niet mogelijk en is gekozen voor convenience sampling. De kans dat iemand uit de populatie betrokken is in het onderzoek, is hierdoor niet aan te geven. Hierdoor is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek beperkt. Er kan enkel iets gezegd worden over de betreffende respondent maar niet over een populatie. De survey is anoniem ingevuld waardoor de non-respons bias niet is te berekenen. Tevens is gevraagd aan bekenden om de survey verder te verspreiden zonder dat de onderzoeker op de hoogte was naar wie de survey is doorgestuurd. Het bereik van de survey is niet te analyseren.

Er is gewerkt met de data van 67 respondenten. Ondanks dat er geen vaste regel is voor het minimale benodigd aantal respondenten is 67 aan de lage kant. Een vuistregel die gehanteerd kan worden is dat het aantal respondenten  $50 + 8$  per onafhankelijke variabelen zou moeten zijn (Fidell, 1996). Voor dit onderzoek betekent dat concreet 82 surveys. Beschreven is dat na het corrigeren van de strategic en leverage items 47 respondenten betrokken konden worden in het onderzoek. Hiermee zou het aantal respondenten te laag zijn om een valide uitspraak te kunnen doen. Er is gekozen voor de techniek “replace with mean” om het aantal bruikbare surveys te kunnen verhogen. Het resultaat hiervan is een N van 67. Er dient echter rekening mee gehouden te worden, dat deze techniek de resultaten van de analyse verzwakt (Hair, 1998).

---

Naar aanleiding van de testen van de survey is ervoor gekozen om respondenten de mogelijkheid te geven bij de vragen over business performance absolute getallen in te vullen of gebruik te maken van multiple choice antwoorden. Doordat veel respondenten de multiple choice keuzes hebben gebruikt, is slechts beperkt onderscheid te maken in de antwoorden. Dit wordt nog beïnvloed door de methode “replace with mean”. De data kwaliteit van de vragen omtrent business performance is laag en uitspraken zijn niet generaliseerbaar. Wanneer een nadere analyse gemaakt wordt, blijkt dat 45% van de respondenten werkzaam is in de IT-sector of in Consulting. Het onderzoek zou representatief dienen te zijn voor leveranciers van goederen en diensten. Door een oververtegenwoordiging van de dienstensector (60%) wordt de generaliseerbaarheid negatief beïnvloed.

In de onafhankelijke variabelen zitten discrepanties. Betaalgedrag is afhankelijk van één afnemer. De gemeten ROCE is afhankelijk van de omzet van alle afnemers tezamen. Een objectieve weging van de variabelen is hierdoor niet mogelijk.

Er is niet gevraagd of leveranciers gebruik maken van financieringsconstructies waarmee het werkkapitaal wordt verbeterd. De invloed van betaaltermijnen en betaalgedrag wordt hierdoor sterk gemitigeerd. Volgens een recent onderzoek van Deloitte naar Working Capital Performance van bedrijven in Engeland, is een trend waar te nemen, dat ondernemingen in steeds grotere mate gebruik maken van factoring en Supply Chain Finance oplossingen om betaalgedrag op te vangen. Dit met als doel de bedrijfsprestaties op een voldoende niveau te behouden zodat de continuïteit is gewaarborgd (Deloitte, 2012)

### **Reflectie:**

Vanwege het gegeven dat de onderzoeker beperkt in tijd en kennis van kwantitatief deductief onderzoek verkeerde keuzes heeft gemaakt is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek helaas als laag te kwalificeren. Het onderzoek heeft niet geresulteerd in het aantoonbaar maken van de invloed van de concepten op de sterke van de relatie.

---

Het gegeven dat slechts 17% van de respondenten tevreden is met het betaalgedrag van de afnemer geeft aan dat er toch een verband zou kunnen zijn. Om dit verband wetenschappelijk te kunnen onderbouwen worden aan de hand van bovengenoemde beperkingen de volgende aanbevelingen gedaan voor vervolg onderzoek:

## 5.5 Aanbevelingen

Geadviseerd wordt om voor eventueel vervolgonderzoek rekening te houden met de volgende aanbevelingen:

1. Het domein en de populatie dienen verder afgebakend te worden. In het huidige onderzoek is het domein te ruim hierdoor zijn enkele gewenste toetsen met de data niet uit te voeren (T-toets, Non-respons Bias).
2. Geadviseerd wordt het onderzoek enkel in een service of productieomgeving te houden. Een van de weinige significante uitkomsten is het verschil in beleving van het betaalgedrag tussen service en productenleveranciers.
3. De theorie van Kraljic (1983) sluit niet volledig aan bij dit onderzoek er zal een andere theorie gebruikt dienen te worden om vast te stellen of er sprake is van een relationele of transactionele transactie.
4. Door een juiste scope van het onderzoek is het mogelijk te werken aan een steekproef die voldoet aan het gewenste aantal respondenten.
5. Met een juiste afbakening kan voorkomen worden dat er gebruik gemaakt dient te worden van convenience sampling.
6. Keuze maken voor een onderzoek specifiek naar betaaltermijnen en betaalgedrag of business performance en werkkapitaal. Betaaltermijnen richten zich op één relatie en business performance gaat over alle relaties en wordt gemeten in ROCE. Hierdoor is geen valide meting mogelijk.
7. Vragenlijst vanuit perspectief leverancier benaderen en scherper maken op sommige onderdelen.
8. Vragen naar business performance waarbij enkel absolute getallen ingevuld kunnen worden.

- 
9. Vragen of de respondenten een vorm van bancaire financiering betrekken.
  10. De afnemers ondervragen omtrent de relatie.
  11. Onderzoek uitvoeren vanuit één afnemer, leveranciers van Albert Heijn bijvoorbeeld onderzoeken.

Naast bovenstaande focus is het van belang om bij vervolgonderzoek triangulatie toe te passen. Hiervoor zou contact gelegd kunnen worden met instanties die zich bezighouden met het monitoren van betaalgedrag. Deze data kan naast de survey gebruikt worden. Door een verbetering van de datakwaliteit omtrent de onafhankelijke variabelen is een beter inzicht mogelijk in de invloed op de sterkte van de relatie.

---

## 6. Nawoord

De onderzoeker maakt van de gelegenheid gebruik om een nawoord te schrijven. Gezien de relevantie en importantie van het onderwerp blijven de stakeholders: bedrijfsleven, politiek en banken zich bezig houden met het onderzoeksonderwerp. In het nawoord wordt de specifieke kennis die de afgelopen negen maanden is opgebouwd, gecombineerd met nieuwe relevante invloeden. Daarnaast doet de onderzoeker een uitspraak over zijn verwachtingen van de toekomstige ontwikkelingen betreffende oplossingen voor de benoemde problematiek. Het is belangrijk te vermelden dat het nawoord niet wetenschappelijk is onderbouwd.

### 6.1 Heeft een betaaltermijn nog toekomst?

Uit het onderzoek is gebleken dat betaaltermijnen die verstrekt worden vanuit de leverancier, in grote mate, niet meer worden gerespecteerd door afnemers. Zij leggen eenzijdig hun inkoopvoorwaarden op richting leveranciers. Een leverancier dient zich te committeren aan het betaalgedrag van de afnemer, het verstrekken van een betaaltermijn aan een afnemer heeft daardoor weinig zin. De betaalmoraal van afnemers is de afgelopen jaren verder verslechterd om wisselende redenen.

#### Oplossing voor het betaalgedrag:

Traag betaalgedrag is op te vangen door het aantrekken van een financiering bij een bank of een factormaatschappij. Door gebruik te maken van factoring, worden vorderingen bevoorschot op het moment van overdragen van de vordering aan een factormaatschappij. Hierdoor is het trage betaalgedrag op te vangen en kunnen leveranciers betaaltermijnen van 90 dagen of 120 dagen accepteren. Er is sprake van een toename van het werkkapitaal door deze methode van financieren. In toenemende mate maken bedrijven in Nederland gebruik van verpandingsverboden in de inkoopvoorwaarden die deze bedrijven de leveranciers opleggen. Een verpandingsverbod houdt in dat de vordering die overgedragen wordt aan een factormaatschappij of een bank niet juridisch overdraagbaar is en er geen pandrecht op gevestigd kan worden. In een faillissement situatie maakt de curator aanspraak op deze gelden aangezien er geen onderpand op rust.



---

### **Macht van afnemers:**

Afnemers maken in toenemende mate misbruik van de afhankelijkheid van leveranciers. Op 11-9-2012 is in het Financieel Dagblad te lezen dat, Albert Heijn: De fabrikant laat betalen voor eigen expansie. Leveranciers worden verzocht een extra korting te verlenen aan Albert Heijn van 2%. Men stuurt deze brief op het moment dat veel leveranciers in prijsonderhandeling zijn. Van een wederzijdse relatie zoals beschreven in het onderzoek lijkt hier geen sprake meer. Albert Heijn realiseert een eenzijdige samenwerkingsvorm welke nog het meeste lijkt op Arm's Length relaties. Dit ondanks dat er wel meerdere transacties plaatsvinden. Een nieuwe relatievorm lijkt hierbij ontwikkeld waarbij de afnemer alle macht heeft en een leverancier wel spreekt van een samenwerking. Deze uitspraak blijkt op basis van de data uit dit onderzoek.

Bovenstaande uitdagingen samengevat leiden tot de volgende uitdagingen voor leveranciers:

1. Betaaltermijnen die worden opgelegd door de afnemers van 90 of 120 dagen,
2. Vorderingen die niet verpandbaar zijn aan een financier,
3. Machtsmisbruik vanuit de grote afnemers.

### **6.2 Zijn er oplossingen voor deze uitdagingen of worden leveranciers steeds verder tegen de muur gedrukt?**

Deels komen oplossingen vanuit de drie stakeholders: politiek, banken en de leveranciers zelf. Onderstaand bespreek ik puntsgewijs de uitdagingen zoals opgesomd:

1. Om de exorbitante verlenging van het betaalgedrag te verbeteren heeft de Europese Unie een nieuwe richtlijn opgesteld voor betaaltermijnen. Deze is eerder besproken in het onderzoek. De richtlijn: 2011/7/EU, zal vanaf 16 maart 2013 omgezet worden in nationale wetgeving in alle Europese landen. Deze richtlijn heeft het volgende doel: Het wettelijk vastleggen van de betalingstermijnen bij overeenkomsten tussen bedrijven onderling en bij overeenkomsten tussen bedrijven en overheden.

---

De nieuwe richtlijn maakt de betalingstermijnen strenger en de mogelijkheden voor bedrijven groter om na een te late betaling verhaal te halen. Tussen bedrijven onderling gaan de volgende regels gelden:

- als er contractueel niets is overeengekomen, moet binnen 30 dagen na de factuurdatum worden betaald;
- in de overeenkomst mag een langere betaaltermijn van maximaal 60 dagen worden afgesproken;
- een betalingstermijn van langer dan 60 dagen is alleen toegestaan als aangetoond kan worden dat dit voor geen van beide partijen nadelig is.
- Tussen bedrijven en overheden gaat gelden dat binnen 30 dagen na de factuurdatum moet worden betaald. Afwijking van deze termijn is vrijwel niet mogelijk.

Betaaltermijnen mogen met wederzijdse toestemming nog langer zijn dan 60 dagen indien dat niet voor één van de partijen nadelig is. De achterliggende gedachte van een langere betaaltermijn is hier het helpen van de afnemer in moeilijke tijden, het doen van investeringen of het opbouwen van vertrouwen indien het een nieuwe onderneming betreft die als leverancier acteert. Deze reden zijn alle besproken in de theoretische analyse in hoofdstuk twee. Het doel van de richtlijn is enkel om de onderhandelingspositie van de leverancier te verbeteren. Gezien de uitkomsten van mijn onderzoek lijkt het mij sterk dat leveranciers gaan procederen voor een kortere betaaltermijn. Dit is gebaseerd op het gegeven dat men meer dan tevreden was met de relatie echter is men enkel ontevreden over het betaalgedrag. Commercieel zal procederen nog steeds een moeilijk verhaal zijn. Het betaalgedrag door afnemers zal door deze wet, naar mijn mening niet verbeterd worden. Hiermee komen we op het punt dat de leveranciers zorg moet dragen voor voldoende werkkapitaal. Indien men dit wil doen door het aantrekken van financiering dan blijven de leveranciers geconfronteerd worden met de problematiek van verpandingsverboden. Hiermee komen we uit bij uitdaging twee.

---

2. Door verpandingsverboden zijn vorderingen niet financierbaar. In mijn optiek biedt de nieuwe betaalrichtlijn een opening voor leveranciers en financiers om verpandingsverboden op te laten heffen. Grote bedrijven pretenderen maatschappelijk verantwoord te ondernemen (mvo). Vanwege de publieke opinie, lopen zij liever niet het risico op reputatieschade. De kern van mvo is dat je rekening houdt met wensen en eisen van stakeholders.

---

---

Leveranciers zijn een belangrijke groep stakeholders. Leveranciers hebben meerdere belangen bij het werken voor een afnemer, maar omzet is hiervan misschien wel de belangrijkste. Direct daaraan gekoppeld is het tijdig betalen van facturen en juist hieraan voldoet men niet. Men stelt dat men duurzaam inkoopt, maar tegemoet komen aan verwachtingen van leveranciers, blijkt van ondergeschikt belang. Zowel Graydon als Deloitte UK hebben recent onderzoek gedaan en brengen de lange betaaltermijnen in relatie met het hoge aantal faillissementen in sommige branches. Ik verwacht dat Albert Heijn, Jumbo, AB-InBev of KPN niet graag in relatie wordt gebracht met het verhoogde aantal faillissementen. Het eventuele procederen tegen de onbillijke betaaltermijnen zal gedaan kunnen worden door bedrijven die op de rand van faillissement staan. Zij hebben immers weinig meer te verliezen. Dit creëert wellicht een opening voor een algemene opheffing van verpandingsverboden. Indien een financier proactief contact zoekt met de concerns die een verpandingsverbod hanteren (inmiddels ruim 280 bedrijven in Nederland) en een oplossing kan aandragen voor het toepassen van een billijke uitzondering (lees opheffen verpandingsverbod) dan is de kans groter dat de lange betaaltermijn geaccepteerd wordt.

In een aantal gevallen worden verpandingsverboden gehanteerd om afnemers via Reverse Factoring nog afhankelijker te maken van leveranciers. Reverse Factoring is gelieerd aan Supply Chain Finance oplossingen. De wijze van financiering is onderstaand met een figuur weergegeven. In de basis komt Reverse Factoring erop neer dat de leverancier een financiering kan realiseren via de financier van de afnemer. Betaaltermijnen en betaalgedrag worden daardoor naar mijn mening van ondergeschikt belang.



Figuur 6.1: Reverse factoring (bron: asyx.com)

Reverse Factoring is een dienst die de komende jaar steeds vaker gebruikt gaat worden naar mijn mening. Hiermee vervallen betaaltermijnen die verstrekt worden vanuit de leverancier aangezien de leverancier zelf in staat is via het platform van Reverse Factoring om aan te geven wanneer hij of zij wenst dat de vordering wordt voldaan. Inmiddels werken ASML, Philips, Nestle en Unilver bijvoorbeeld middels deze financiering.

3. De afhankelijkheid van de afnemer is tevens een geadresseerde uitdaging voor leveranciers. Beschreven is door mij dat samen met andere leveranciers tegenwicht bieden een oplossing kan zijn. De Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI) geeft op 13 september een voorlichtingsbijeenkomst met als onderwerp: Oneerlijke handelspraktijken. Onderstaand een passage uit de uitnodiging:

***Bijeenkomst Oneerlijke handelspraktijken***

*De economische omstandigheden van dit moment hebben geen toelichting nodig: laag consumentenvertrouwen, indicaties dat export terugloopt, een Btw-verhoging, stijgende grondstofprijzen en stagnerende of teruglopende binnenlandse afzetmarkten. Deze ontwikkelingen bemoeilijken de business voor alle schakels in de keten. Er zijn toenemende signalen dat partijen op grote schaal hun toevlucht zoeken tot maatregelen die er eigenlijk op neerkomen dat de pijn deels of geheel bij anderen wordt neergelegd. Zowel in Brussel als in Den Haag staat de aanpak van oneerlijke handelspraktijken steeds hoger op de agenda. Tijdens deze voorlichtingsbijeenkomst praten wij u bij over de voorstellen die in Brussel en in de verschillende lidstaten, waaronder Nederland en België, de ronde doen. Welk kant gaat het uit, wat kunnen we daar van verwachten, welke rol kan de FNLI in deze context spelen?*

---

In bijlage drie is de brief opgenomen die nader ingaat op de oneerlijke machtsverhoudingen in de keten aan te pakken. Vanuit de Universiteit van Tilburg is onderzoek gedaan naar de haalbaarheid van een vrijwillige gedragscode: “Een interactieve verkenning naar ijkpunten voor eerlijk zaken doen en effectieve conflictoplossing”. De bevindingen zijn inmiddels naar de Kamer gestuurd en de minister heeft aangegeven dat hij de haalbaarheid van een vrijwillige gedragscode kansrijk acht. Vanuit deze samenwerking wordt er meer druk gelegd bij de afnemers en wordt geprobeerd de duim omhoog te drukken naar een evenwichtige relatie. De relatievormen waar dan aan gedacht wordt zijn exact de scope van dit onderzoek.

### **6.3 Resumerend kom ik tot de volgende conclusie.**

De aangescherpte wetgeving zal geen invloed gaan hebben op een verbetering van het betaalgedrag. Een betaaltermijn opleggen aan een afnemer blijft afhankelijk van de positie die de leverancier inneemt ten opzichte van de afnemer. De publieke opinie kan een rol gaan spelen in wat nog redelijk en billijk is. Tevens mag verwacht worden dat een vrijwillige gedragscode reguleert dat MVO ook betrekking heeft op het betaalgedrag van afnemers. Zolang een echte oplossing voor het trage betaalgedrag uitblijft, zullen financiers innoveren met nieuwe producten onder het label Supply Chain Finance. Een interessante parallel is te zien in de ontwikkeling van de financieringsproducten met de relatievormen zoals besproken in hoofdstuk twee.

Door een toename van de communicatie en het vertrouwen (deels door betere IT systemen en daardoor meer controle) intensiveren financiers de samenwerking met klanten. De financiering evolueert in relatievormen van Webster (1992) van een discrete transactie (factoring) naar network organisations (Supply Chain Finance). De dimensies die van invloed zijn op de sterkte van een relatie zijn ook van toepassing op de financiering relatie. Door meer mogelijkheden voor open communicatie is er meer financiering mogelijk. In toenemende mate komen financiers met nieuwe oplossingen zoals reverse factoring. Deze oplossing maakt het verstrekken van betaaltermijnen door leveranciers overbodig. De stelling, heeft een betaaltermijn nog toekomst wordt door mij met nee beantwoord. Mocht een verdere toelichting gewenst zijn dan verneem ik dat graag.

---

## 7. Literatuurlijst

Analyses, E. F. (2012). *http://www.stock-analysis-on.net/*. Opgeroepen op 5 5, 2012, van stock analysis on: *http://www.stock-analysis-on.net/NYSE/Company/Toyota-Motor-Corp/Ratios/Short-term-Operating-Activity#Ratios-Summary*

Anderson, J. e. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 42-58.

Atradius. (2011, oktober). *Atradius Betalingsbarometer*. Opgeroepen op december 2011, van atradius: *www.atradius.nl*

Bensaou. (1999). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management*, 35-44.

Berry, L. (1983). Relationship Marketing, in: Emerging Perspectives on Services Marketing. *American Marketing Association*, 25-28.

Boden, S. Y. (2011). Size matters: the late payment problem. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 732-747.

Boukema, A. (2010, september 8). *ING zakelijk nieuws en kennis*. Opgeroepen op januari 8, 2012, van Lange betaaltermijnen kost deel ondernemers nachtrust: *http://www.ing.nl/zakelijk/nieuws-en-kennis/nieuwsoverzicht/2010/09/20100908\_Lange\_betaaltermijnen\_kost\_deel\_ondernemers\_nachtrust.aspx*

Bradstreet, D. &. (2012, Juli 16). *MKB Nederland*. Opgeroepen op Augustus 2, 2012, van MKB Nederland:

---

[http://www.mkb.nl/index.php?pageID=4&messageID=7699&ss=&goback=%2Egde\\_97869\\_member\\_140408549](http://www.mkb.nl/index.php?pageID=4&messageID=7699&ss=&goback=%2Egde_97869_member_140408549)

Butler J.K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory . *Journal of Marketing*, 643-663.

Chee et.al., K. N. (1999). Evidence on the Determinants of Credit Terms Used in Interfirm Trade. *The Journal of Finance*, 1109-1129.

Choi et.al., J. K. (2004). Building Deep Supplier Relationships. *Harvard Business Review*, 104-113.

Comer, J. O. (1980). Technology Transfer from Government Laboratories to Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, 63-67.

Dalen, J. v. (2009). *Statistisch onderzoek met SPSS for Windows*. Den Haag: Lemma.

Deloitte. (2012). *Working Capital The 64 Billion Pounds question*. London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Dinalog. (2010). Onderzoeken en ontwikkelen van innovatieve services voor financiering in supply chains van de maakindustrie en de logistieke sector. *Supply Chain Finance*, (p. 40). Breda.

Dul, & Hak. (2008). *Case study methodology in business research*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Dwyer, e. a. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships . *Journal of Marketing*, 11-27.

- 
- Dyer e.a., J. H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 660-679.
- Dyer, & Cho. (1998). Strategic Supplier Segmentation: The Next "Best Practice" in Supply Chain Management. *California Management Review*, 57-77.
- Dyer. J.H. (1994). Dedicated assets: Japan's manufacturing edge. *Harvard Business Review*, 154-170.
- E. Hartmann e.a, T. R. (2001). Diterming the Purchase Situation: Cornerstone of Supplier Relationship Management. *Norwegian School of Management BI*, 1-29.
- Ellram, & Olsen. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 101-113.
- Emery. (1987). An Optimal Financial Response to Variable Demand. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 209-225.
- FD. (2011, November 12). Ondernemingen moet sneller gaan betalen. *Financieel Dagblad*, p. 8.
- Ferris. (1981). A transaction theory of trade credit use. *Quarterly Journal of Economics* 94, 243-270.
- Fidell, T. e. (1996). *Using multivariate statistics*. New York: HarperCollins College Publishers .
- Frazier, S. O. (1988). Justin-Time Exchanges Relationships in Industrial Markets. *Journal of Marketing* 52, 52-67.



- 
- Fynes, & Voss. (2002). The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 589-613.
- Gadde, & Snehota. (2000). Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 29.
- Hair, J. J. (1998). *Multivariate Data Analysis, (5th edition)*. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.
- Hallen et.al. (1991). Interfirm adaption in business relationships. *Journal of Marketing*, 29-37.
- Heide. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing* 58, 71-85.
- Henke, J. W. (2011). *Supplier Working Relations Study*. Birmingham, MI: Hedge & Company, Inc.
- Hill. (1990). "Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory". *Academy of Management Journal*, 500-513.
- Hillier et.al. (2010). *Corporate Finance First European Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Howarth, & Wilson. (1998). Late payment and the small firm: an examination of case studies. *Journall of small business and enterprise development*, volume 5, 307-315.
- J.H. Dyer e.a., K. N. (2000). Creating and managing a high performances knowledge sharing network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 345-367.

- 
- J.P. Womack D.Roos. (2007). *The Machine That Changed The World*. Harper Perennial.
- Klijn, E. (2009). Statistical Package for Social Science. In E. Klijn, *SPSS Manual* (p. 67). Rotterdam: Erasmus University.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 109-117.
- Kumar, N. S. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 348-356.
- Lado et.al., I. C. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management* 22, 505-523.
- Lagesa et.al, C. R. (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research* 58, 1040-1048.
- Lambert, K. (2004). We're in this together. *Harvard Business Review*, 114-122.
- Maani et.al. (1994). Empirical Analysis of Quality Improvement in Manufacturing. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19-37.
- Macneil. (1980). The New Social Contract. In I. R. Macneil, *An Inquiry into Modern Contractual Relations* (p. 192). Yale: Yale University Press.
- Macneil, I. (1973-1974). Many Futures of Contracts. *Southern California Law Review* 47, 691-729.
- Meyer, M. (2002). *Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press.

- 
- Mohr, & Speckman. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 35-52.
- Moller and Wilson. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, 29-54.
- Monzka, R. P. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company perspective. *Decision Sciences* 29, 553-577.
- Morgan, & Hunt. (1994). The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 20-38.
- Neely. (2007). Accounting performance measurement a review of its purpose and practices. In A. Neely, *Business Performance Management* (pp. 11-35). Cambridge University Press.
- Nichols, M. C., & e.a. (1995). Predictors of relationships among buying and supplying firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45-59.
- O'Neal, C. (1989). JIT Procurement and Relationship Marketing. *Industrial Marketing Management*, 55-63.
- Petersen, & Rajan. (1997). Trade Credit: Theories and Evidence. *The Review of Financial Studies*, 661-691.
- Pollice, & Fleury. (2012). The link between Purchasing and Supply Management maturity models and the financial performance of international firms. *The link between Purchasing and Supply Management maturity models and the financial performance of international firms* (p. 20). Cambridge: University of Cambridge.

- 
- Porter. (1998). *Competitive Strategy*. New York: Simon & Schuster Ltd.
- R. Gulati e.a, N. N. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 21, 203-215.
- Ring, P. &. (1994). Development process of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 90-118.
- Schluter, W. (1923). Factors Determining Terms of Sale. *The University Journal of Business*, 138-149.
- sir\_smokalot. (2011, oktober 8). *autoblog*. Opgeroepen op januari 14, 2012, van autoblog: <http://www.autoblog.nl/archive/2011/10/08/toyota-tegen-toeleveranciers-prijs-omlaag-of-wij-vervangen-jullie>
- Smeltzer L.R. (1997). The Meaning and Origin of Trust in Buyer-Supplier Relationships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 40-48.
- Smith. (1987). Trade Credit and Informational Asymmetry. *The Journal of Finance*, 863-872.
- Srinivasan et.al., F. A. (1990). Delay of payment vs. price discounts for extraordinary purchases: the buyer's perspective. *Engineering costs and production economics*, 273-279.
- Srinivasan et.al., F. A. (1993). Delay of Payments for Extraordinary Purchases. *The journal of the operational research society*, 785-795.
- Stoelzle. (2000). Beziehungsmanagement - Konzeptverständnis und Implikationen für die Beschaffung. *Beziehungsmanagement mit Lieferanten*, 1-24.
- Summers, & Wilson. (2003). Trade Credit and Customer Relations. *Managerial and decision economics*, 439-455.

- 
- Summers, B., & Wilson, N. (2003). Trade credit and customer relationships. *Journal Managerial and Decision Economics*, 439-455.
- Toni et.al. (1994). New trends in supply environment. *Logistics information management*, 41-50.
- Ventovuori, & Lehtonen, i. (2006). Alternative models for the management of FM services: An empirical investigation. *Journal of Corporate Real Estate*, 73-90.
- Virolainen. (1998). *Motives, circumstances, and success factors in partnership sourcing*. Lappeenranta University of Technology.
- Vocht, A. d. (2009). *Basishandboek SPSS 17*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Walter, & Müller. (2000). The Impact of Satisfaction, Trust and Relationship Value on Commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results. *16th IMP Conference*. Bath.
- Webster, F. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 1-17.
- Wentink, T. (2008). *Business Performance Management- Sturen op prestatie en resultaat*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Williamson. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 233-261.
- Williamson, O. (1985). The Economic Institutions of Capitalism - Firms, Markets, Relational, Contracting. *Free Press New York, Yale 's*, 1-39.

---

Wilson. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 335-345.

Wilson et. al., N. S. (1996). *Small Business Demand for Trade Credit, Credit Rationing and Late Payment of Commercial Dept.* Bradford: University of Bradford.

Wilson, F. (1997). Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities. *Journal of Business Research*, 5-12.

Wilson, N. (2008). *An Investigation into Payment Trends and Behaviour in the U.K: 1997-2007.* Leeds: Credit Management Research Centre.

Wilson, N. S. (1996). *Small Business Demand for Trade Credit, Credit Rationing and Late Payment of Commercial Dept.* Bradford: University of Bradford.

---

**Bijlage 1:**



[Redacted]  
[Redacted]  
[Redacted]  
[Redacted]

Beesd, 21 maart 2012

E-mail: [slik@superunie.nl](mailto:slik@superunie.nl)

Geachte heer [Redacted],

De afgelopen jaren is er veel veranderd in het bedrijfsleven, zowel binnen als buiten onze levensmiddelenbranche. Een belangrijke ontwikkeling is dat vele bedrijven in Nederland, om uiteenlopende redenen, hun betalingstermijnen (drastisch) hebben verlengd.

In een aantal in onze branche bekende gevallen is dit bovendien reeds geruime tijd geleden gebeurd. Nu is het moment gekomen dat ook wij genoodzaakt zijn deze ontwikkelingen te volgen om mede daarmee onze zakelijke positie, en die van onze leden, ten opzichte van andere partijen te borgen.

Wij hebben geconstateerd dat in uw geval de betalingstermijn nog niet conform de huidige norm is en zijn derhalve genoodzaakt deze aan te passen. Wij kondigen u daarom aan dat wij per 1 mei 2012 de betalingstermijn van uw facturen zullen aanpassen tot 60 dagen.

Wij vertrouwen op uw begrip en medewerking in deze en danken u daar bij voorbaat voor.

Met vriendelijke groet,  
C.I.V. SUPERUNIE B.A.

drs. G.J. Slik  
directeur

Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A., Industrieweg 22-B, Postbus 80, 4153 ZH Beesd,  
The Netherlands. Telefoon +31 (0) 345 - 686666, fax +31 (0) 345 - 686600 Bankrelatie RABO 12.14.34.389,  
IBAN: NL52RABO0121434389, BIC: RABONL24, BTW nummer NL005789709B01, K.v.K. Tiel 11031811

Op onze orders en overeenkomsten met leveranciers zijn onze algemene inkoopvoorwaarden van toepassing.  
Deze voorwaarden zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Tiel onder nummer 1623.

Member of



European Marketing Distribution



---

## **Bijlage 2. Survey:**

De vragen met een ster betreffen verplichte vragen voor de respondenten. Rood gemarkeerde vragen zijn niet betrokken in het onderzoek. De Cronbach's Alpha van het onderzoek staan vermeld tussen de vragen, in de vragenlijst naar de respondenten hebben deze gegevens niet gestaan.

**While filling in this survey, it is important that you answer the questions by thinking of your strategic customer.**

---

### **1) My payments terms are between ..... days.\***

- 1-7
- 8-14
- 15-30
- 31-60
- 61-90
- 91-120
- 121 en above

### **2) What term does your strategic customer use for paying (in days)?\***

- 1-7
- 8-14
- 15-30
- 31-60
- 61-90
- 91-120
- 121- en above

---

**3) How satisfied are you with the average payment behavior of the strategic customer.**

- Very Satisfied
  - Satisfied
  - Neutral
  - Dissatisfied
  - Very Dissatisfied
- 

**4) Which percentage of your turnover comes from your strategic customer?\***

- 1%-10%
- 11%-20%
- 21%-30%
- 31%-40%
- 41%-50%
- 51%-60%
- 61%-70%
- 71%-80%
- 81%-90%
- 91%-100%

**5) There are a lot of competitors offering exactly the same service or product.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

**6) What percentage of the customers's total volume of this product or service does your plant or company provide?**

- 1%-10%
  - 11%-20%
  - 21%-30%
-

- 
- 31%-40%
  - 41%-50%
  - 51%-60%
  - 61%-70%
  - 71%-80%
  - 81%-90%
  - 91%-100%

---

### Commitment

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	3

**7) The relationship that our firm has with the customer deserves our maximum effort to maintain.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

**8) The relationship that we have with the customer is something we intend to maintain indefinitely.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

---

**9) The relationship that our firm has with the customer is something we are very committed to.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

---

**Trust**  
**Trust**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	6

**10) Based on your past en present experience, how would you characterise the level of trust your firm has in its working relationship with the customer.\***

- Strongly untrusted
- Untrusted
- Neutral
- Trustful
- Strongly trustful

**11) We feel that the customer can be counted on to help us.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

---

**12) We feel that we can trust the customer completely.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

**13) The customer has a high level of integrity.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

***14) There are times when the customer cannot be trusted.\****

- Strongly disagree*
- Disagree*
- Neutral*
- Agree*
- Strongly agree*

**15) The customer treats us fairly en justly.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

---

**16) The customer is perfectly truthful en honest with us.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

---

**Afhankelijkheid**

**Reliability  
Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,645	6 incl Kraljic

***17) It would be difficult for our company to find a new customer for this product or services if we lost this business.\****

- Strongly disagree*
- Disagree*
- Neutral*
- Agree*
- Strongly agree*

***18) Our firm relies heavily on this customer to achieve our business objectives.\****

- Strongly disagree*
- Disagree*
- Neutral*
- Agree*
- Strongly agree*

---

**19) It would be difficult for this customer to find an alternative supplier.\***

Strongly disagree

Disagree

Neutral

Agree

Strongly agree

**20) The customer for us, relies heavily on us to achieve its own business objectives.\***

Strongly disagree

Disagree

Neutral

Agree

Strongly agree

**21) Our firm and the customer are heavily reliant on each other for the success of our respective businesses. \***

Strongly disagree

Disagree

Neutral

Agree

Strongly agree

---

## Communicatie

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,652	,653	4

---

**22) Exchange of information in this relationship takes place frequently en informally, en not only according to a pre-specified agreement\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

**23) In this relationship, any information that might help the other party will be provided for them.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

***24) The customer's personnel, does not fully understand the capabilities of our production/ services process.***

- Strongly disagree*
- Disagree*
- Neutral*
- Agree*
- Strongly agree*

***25) This customer operates inflexible signing-off procedures for new product / services designs.***

- Strongly disagree*
- Disagree*
- Neutral*
- Agree*
- Strongly agree*



---

**26) Both parties in the relationship will provide proprietary information if it can help the other party.\***

- Strongly disagree*
- Disagree*
- Neutral*
- Agree*
- Strongly agree*

**27) Both parties keep each other informed about events or changes that may affect the other party\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

**28) The communication for new designs or services from the customer frequently causes us problems.\***

- Strongly disagree*
- Disagree*
- Neutral*
- Agree*
- Strongly agree*

**29) The customer will ramp up (increase) its in-house production without consulting us.\***

- Strongly disagree*
- Disagree*
- Neutral*
- Agree*
- Strongly agree*

---

## Tevredenheid

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,777	3

**30) In general how satisfied are you with this customer?\***

- Strongly dissatisfied
- Dissatisfied
- Neutral
- Satisfied
- Strongly satisfied

**31) Our firm's relationship with this customer has been a happy one.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

**32) How do you rate the relationship between your firm en the customer?\***

- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7
  - 8
  - 9
  - 10
-

---

## **Working Capital.**

**33) Working capital is very useful data, therefore please fill-in the amount of below positions.**

\_\_\_\_\_accounts receivable (current asset), please fill in a positive number.

\_\_\_\_\_inventory (current assets), please fill in a positive number.

\_\_\_\_\_minus accounts payable (current liability), please fill in a negative number.

**34) My working capital is sufficient to keep doing business in a normal way.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

**35) My working capital has increased within the last 12 months.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

**36) The payment behavior of our strategic customer decreases our working capital.\***

- Strongly disagree
- Disagree
- Neutral
- Agree
- Strongly agree

---

**The next questions are to measure the business performance of your firm. I will emphasize again that I only use the information for my thesis en the answers on the survey are anonymous.**

---

---

---

37) What was the amount of net profit in 2011 in euros? (If you don't know exactly, please go to question number 38, otherwise go to question number 39. The questions on this page are soft-required which means that you will receive a message when you have not answered some questions. Nevertheless it is possible to go to the next page by clicking on the next page button again).

---

**38) The net profit in 2011 was between ..... thousand euros (answers are x 1000).**

- € 1-500
- € 501-1000
- € 1001-1500
- € 1501-2000
- € 2001-2500
- € 2501-3000
- € 3001-3500
- € 3501-4000
- € 4001 en above

**39) What was the level of turnover in 2011? (if you don't know exactly, please go to question number 40, otherwise go to question number 41).**

---

**40) The turnover in 2011 was between:**

- € 0-1 million
  - € 1-30 million
  - € 30-250 million
  - € 250-500 million
  - € 500 million en more.
-

---

**41) What was the amount of capital employed (geinvesteerd vermogen) in 2011 in euros? (If you don't know exactly, please go to question number 42, otherwise go to question number 43).**

---

**42) The capital employed (geinvesteerd vermogen) was ..... in 2011**

- € 0-100.000
- € 100.001-200.000
- € 200.001-300.000
- € 300.001-400.000
- € 400.001-500.000
- € 500.001-600.000
- € 600.001-700.000
- € 700.001-800.000
- € 800.001-900.000
- € 900.001-en more

**43) What was the level of fixed assets (building, inventory, machines) of your company in 2011? (If you don't know exactly, please go to question number 44, otherwise go to question number 45).**

---

**44) The level of fixed assets (building, inventory, machines) of your company in 2011:**

- € 0-250.000
- € 250.001-500.000
- € 500.001-750.000
- € 750.001-1000.000
- €1000.001-1250.000
- € 1250.001-1500.000
- € 1500.001-1750.000
- € 1750.001-2000.000
- €2000.001- en more

---

**45) What is your gender?\***

- Male
- Female

**46) What is your age group?\***

- Under 18
- 18-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-55
- 56-60
- 61-64
- 65-69
- 70 or older

**47) In which country do you live?\***

**48) What is your profession?\***

- Chief Executive Officer
- Chief Financial Officer
- Chief Purchasing Officer
- Financial Controller
- Director/ Major Shareholder
- Finance employee
- Other position

---

**49) Does your company sell products or services?\***

products

services

**50) In which industry do you work?\***

Accounting

Advertising

Automotive

Banking

Chemical

Computing en Technology

Construction

Consultancy

Defense

Engineering

Finance

Food en Beverage

Grocery Stores en Supermarkets

Health Care

Industrial

Information Technology

Insurance

Machine Tools

Media

Medical Devices

Metals

Music

Oil And Gas

Pipes en Pipelines

Professional services

Transportation

Publishing

- 
- Rail
  - Restaurants
  - Semiconductors
  - Shipping
  - Staffing
  - Textiles
  - Tourism
  - Trucking
  - Utilities
  - Wholesaling
  - Other
- 

## **Thank You!**

**Thank you for making time to fill in my survey! I am gathering this information for statistical purposes only. The data will not be used to identify you personally in any way en is, as stated before, totally anonymous.**

**If you have any questions, tips or other remarks I would like to hear from you. [martijnsiebrand@gmail.com](mailto:martijnsiebrand@gmail.com)**

---



---

**Bijlage 3. Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie:**



## Voorlichtingsbijeenkomst Oneerlijke handelspraktijken 13 september 2012

Graag willen wij u tijdens de voorlichtingsbijeenkomst 'Oneerlijke Handelspraktijken' met enkele korte presentaties op de hoogte brengen van binnen- en buitenlandse ontwikkelingen en wisselen wij met u van gedachten over oplossingsrichtingen die u wenselijk en zinvol vindt in de Nederlandse markt.

### **Inleiding**

De economische omstandigheden van dit moment hebben geen toelichting nodig: laag consumentenvertrouwen, indicaties dat export terugloopt, een Btw-verhoging, stijgende grondstofprijzen en stagnerende of teruglopende binnenlandse afzetmarkten. Deze ontwikkelingen bemoeilijken de business voor alle schakels in de keten. Er zijn toenemende signalen dat partijen op grote schaal hun toevlucht zoeken tot maatregelen die er eigenlijk op neerkomen dat de pijn deels of geheel bij anderen wordt neergelegd. Er zijn momenteel vele voorbeelden van oneerlijke handelspraktijken, zoals eenzijdige tussentijdse wijziging van voorwaarden om het commercieel beleid van afnemers te ondersteunen of om de gevolgen van een Btw-verhoging te compenseren. Het opschroeven van betalingstermijnen is eerder regel dan uitzondering.

Zowel in Brussel als in Den Haag staat de aanpak van oneerlijke handelspraktijken steeds hoger op de agenda. In deze voorlichtingsbijeenkomst willen wij u bijpraten over de voorstellen die in Brussel en in verschillende lidstaten, waaronder Nederland en België, de ronde doen. Welk kant gaat het uit, wat kunnen we daar van verwachten, welke rol kan de FNLI in deze context spelen?

### **Aanpak (on)eerlijke handelspraktijken in Brussel**

Het afgelopen jaar hebben ketenpartijen (boeren-, industrie- en retailvertegenwoordigers) zelf een conceptgedragscode (*Principles of Good Practice*) opgesteld en een voorbeeldlijst van eerlijke en oneerlijke gedragingen. De principes hebben betrekking op: het gebruik van schriftelijke overeenkomsten, het eenzijdig wijzen van overeenkomsten, de nakoming van overeenkomsten, het in acht nemen van vertrouwelijkheid, de verdeling van zakelijke risico's, het gebruik van dreigementen om ongerechtvaardigd voordeel te verkrijgen. Daarnaast is een plan ontwikkeld voor implementatie en handhaving van deze principes. Begin juli hebben de boerenorganisaties hun steun aan de implementatie- en handhavingsvoorstellen opgeschort. Zij vinden de voorstellen te vrijblijvend. De Europese Commissie heeft op deze recente ontwikkelingen nog niet formeel gereageerd.

### **.. en in Nederland**

In Nederland heeft het ministerie van EL&I onderzoek laten doen door de Universiteit van Tilburg naar de haalbaarheid van een vrijwillige gedragscode in Nederland onder de titel "*Een interactieve verkenning naar ijkpunten voor eerlijk zaken doen en effectieve conflictoplossing*". Het onderzoek is uitgevoerd in twee pilot-sectoren: food en mode/textiel. De FNLI heeft aan deze pilot haar medewerking verleend. Het eindrapport is begin 2012 aan de Kamer gestuurd. Vlak voor de vakanties heeft de minister laten weten dat hij de totstandkoming van een vrijwillige gedragscode (on)eerlijke handelspraktijken in Nederland kansrijk acht en, indien dat niet het geval is, welke vervolgstapen hij dan voorstelt.