

16-9-2014

DEFINITIEF

## Wederkerigheid in inkooprelaties

Het effect van reciprociteit op leverancierstevredenheid en kosten



Masterthesis Parttime Master Bedrijfskunde  
Nicoline Pruijsen-de Kooter



# Masterthesis eindrapport

## Wederkerigheid in inkooprelaties

---

*Het effect van reciprociteit op leverancierstevredenheid en kosten*

Onderwerp: *Wederkerigheid in inkooprelaties*

Instelling: *Rotterdam School of Management*

Opleiding: *Parttime Opleiding MSc/drs. Business Administration*

Begeleider: *Dr. Erick Haag*  
*Universitair docent Technology and Innovation Management*

Co-reader: *Dr. Ben Bode*  
*Assistant Professor of Statistics*

Student: *Nicoline Pruijsen*

Studentnummer: *374705*

Datum: *16 september 2014*

Plaats: *Werkendam*

Status: *Definitief*

*Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan de degene waarnaar verwezen wordt in de tekst en genoemd in de bibliografie. De inhoud is geheel 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

Met de wens mijzelf breder te ontwikkelen en een helicopterview te ontwikkelen op gestelde vragen, ben ik in augustus 2012 gestart met de parttime master Bedrijfskunde. De geboorte van mijn dochter tegen het einde van het eerste studiejaar maakte de studieomstandigheden niet altijd logisch. Na het afronden van de studie zou ik klaar zijn voor een vervolgstap in mijn carrière. Deze vervolgstap heeft zich eerder voorgedaan dan verwacht, waardoor het niet altijd gemakkelijk was de benodigde energie in de studie te steken. Zonder studie was de stap echter minder vanzelfsprekend geweest, dus van spijt is zeker geen sprake.

Dat ik deze studie mocht gaan doen, was zeker niet vanzelfsprekend. Ik ben Kees Koppelaar (mijn voormalige manager) en Henny Westdijk (voormalig directeur Bedrijfsmanagement Rabobank Merwestroom) dankbaar voor het vertrouwen dat ze in mij gehad hebben en de kans die ze mij gegeven hebben om deze studie te volgen. Ook nu, in mijn nieuwe functie, krijg ik door Gerrit Bruggeman (directeur Bedrijfsmanagement), mijn directe collega Janet Bouw en de anderen uit mijn team de ruimte om mijn studie succesvol af te ronden. Dit maakt het mogelijk de balans tussen werk en studie te houden.

De balans bestaat nog uit een derde as: privé. Alle familie en vrienden die extra op mijn dochter Laura gepast hebben, voor ontspanning zorgden en me op wisten te beuren als het even niet meer wilde, heel erg bedankt.

Voor het laatste traject, de scriptie, gaat mijn dank naar mijn begeleiders Erick Haag en Ben Bode. Met de wisselende snelheid van mijn kant wisten zij de ruimte te vinden mij te begeleiden en door dit traject te loodsen. Het ging met vallen en opstaan, maar uiteindelijk kijk ik met plezier terug op het volledige traject. Ook medestudent Frank van de Schans bedankt voor het wegwijs maken in de wereld van statistiek, de feedback, hulp en gezelligheid.

Laura, bedankt voor alle keren dat je zo heerlijk rustig in de studeerkamer hebt gespeeld. Leren ging daardoor een stuk makkelijker. Als laatste een dik dankjewel voor mijn man Corjan. De vele keren dat je het gemopper, de twijfel, het gebrek aan concentratie aan hebt gehoord en me aanspoorde om verder te gaan, hebben ertoe bijgedragen dat het is gelukt!

Vol trots nodig ik u dus uit mijn masterthesis te lezen. Het effect van reciprociteit op inkoopkosten en tevredenheid van leveranciers wordt hierin verder onderzocht.

Werkendam, 16 september 2014

Nicoline Pruijsen

## Samenvatting

De huidige economische crisis is voor de Rabobank aanleiding tot reorganisatie. Diensten die voorheen door de lokale banken zelf uitgevoerd werden, worden nu uitbesteed of gecentraliseerd. Door de uitbesteding is de afhankelijkheid van leveranciers groter geworden. De relatie met de leveranciers is hierdoor belangrijker geworden. Een ander gevolg van de reorganisatie is dat inkoop niet meer op lokaal niveau plaatsvindt, maar zo veel mogelijk via centraal afgesloten mantelovereenkomsten. Door de bundeling van het volume kan schaalvoordeel behaald worden, en zijn de inkoopkosten lager (Arnold, 1999).

De kleine, plaatselijke leveranciers kunnen niet aan de gestelde voorwaarden en het gevraagde volume van deze mantelovereenkomsten voldoen. Het leveranciersbestand verandert dus van veel kleine, plaatselijke leveranciers naar grote, landelijke partijen. De plaatselijke leveranciers zijn vaak klant bij de lokale bank. Door middel van reciprociteit zocht de bank de verbinding met het werkgebied en haar klanten. De lokale bank verwacht dat de leveranciers met reciprociteitsrelatie door de wederzijdse betrokkenheid tevredener zijn dan de grote landelijke leveranciers. Die grotere tevredenheid is extra van belang nu leveranciers steeds meer diensten voor de Rabobank verzorgen en de afhankelijkheid daardoor groter is geworden. De aanname is echter ook, dat lokale leveranciers voor hogere inkoopkosten zorgen dan de centraal ingekochte diensten.

Op basis van de literatuur wordt de aanname van Rabobank bevestigd. Verschillende samenwerkingsvormen tussen leverancier en inkoper zorgen voor een voordeel op de concurrentie (Dyer & Singh, 1998). Ook neemt de tevredenheid van leveranciers toe wanneer er sprake is van een relatie. De tevredenheid van leveranciers bestaat uit een vijftal factoren: algemene indruk, orderproces, communicatie & informatie, continuïteit en financiële performance (Maunu, 2003) (Essig & Amann, 2009).

De kosten die door een onderneming gemaakt worden bij aanschaf van een product of dienst kunnen beïnvloed worden door schaalvoordeel te creëren (Arnold, 1999). Centrale inkooporganisaties kunnen inkoopvoordeel voor de gehele organisatie realiseren. Door centralisatie is er geen ruimte voor lokale reciprociteit.

In het onderzoek onder leveranciers van de Rabobank zijn de volgende hypothesen getoetst:

### **H1: Reciprociteit heeft een positieve invloed op de factoren van leverancierstevredenheid:**

- A. Algemene indruk
- B. Financiële performance
- C. Communicatie & informatie
- D. Continuïteit
- E. Orderproces

### **H1: Reciprociteit heeft een negatieve invloed op inkoopkosten**

Er is een enquête gehouden onder een steekproef van leveranciers van de Rabobank van de diensten afval, schoonmaak en beveiliging. In de enquête is naar de tevredenheid en de kosten voor standaarddienstverlening gevraagd. De vragen over de financiële gegevens hebben veel respondenten doen afhaken. Uiteindelijk hebben 41 leveranciers deelgenomen aan het onderzoek. Van deze leveranciers hebben 10 leveranciers van beveiliging en 10

leveranciers van schoonmaakdiensten de volledige enquête, inclusief gevraagde kosten ingevuld. De overige 21 respondenten hebben het financiële gedeelte van de enquête niet ingevuld.

Uit de analyse blijkt dat leveranciers met reciprociteit significant ( $\alpha \leq 0,1$ ) meer tevreden zijn over de factoren financiële performance ( $T = -2,719$   $p = 0,007$ ), continuïteit ( $t = -1,736$   $p = 0,049$ ) en communicatie & informatie ( $T = -1,507$   $p = 0,07$ ). Hypothese 1 is gedeeltelijk verworpen, aangezien niet alle factoren beïnvloed blijken te worden door reciprociteit.

Het verband tussen reciprociteit en inkoopkosten is in een kleinere steekproef onderzocht, aangezien niet alle leveranciers de financiële gegevens beschikbaar hebben gesteld. Er is in de steekproef ( $N=20$ ) een significant ( $\alpha \leq 0,1$ ) verband gevonden tussen reciprociteit en kosten van bewaking en schoonmaak ( $T = -3,358$   $p = 0,005$ ) resp. ( $T = -1,689$   $p = 0,065$ ). Anders dan hypothese 2 veronderstelt, is het verband negatief: de inkoopkosten voor de genoemde diensten zijn lager wanneer er sprake is van reciprociteit. Hypothese 2 is dus verworpen.

De kleine respons op het onderzoek zorgt dat enige voorzichtigheid geboden is bij de aannahme van de conclusies. Het lijkt er echter op, dat reciprociteit bij kan dragen aan meer tevredener leveranciers en lagere inkoopkosten. Als deze veronderstelling in vervolgonderzoek bevestigd wordt, kan dit voor de Rabobank aanleiding zijn te beslissen om toch bij eigen, lokale leveranciers in te kopen en zo de reciprociteit in stand te houden.

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| 1. Inleiding.....  | 6  |
| 1.1. Aanleiding.....                                     | 6  |
| 1.2. Praktische exploratie.....                          | 6  |
| 1.2.1. Centralisatie van inkoop.....                     | 6  |
| 1.2.2. Invloed van leveranciers.....                     | 7  |
| 1.2.3. Lokale zichtbaarheid.....                         | 7  |
| 1.2.4. Lokale inkoopdilemma's.....                       | 8  |
| 1.3. Theoretische exploratie.....                        | 8  |
| 1.3.1. Leverancierstevredenheid.....                     | 8  |
| 1.3.2. Reciprociteit.....                                | 9  |
| 1.3.3. Inkoopkosten.....                                 | 9  |
| 1.4. Algemene onderzoeksdoelstelling.....                | 10 |
| 1.5. Conceptueel model.....                              | 10 |
| 1.6. Relevantie.....                                     | 11 |
| 1.7. Afbakening en scope.....                            | 11 |
| 2. Theoretische analyse.....                             | 12 |
| 2.1. Inleiding.....                                      | 12 |
| 2.2. Portfolioanalyse: wie staat waar.....               | 12 |
| 2.2.1. Het perspectief van de inkoper.....               | 12 |
| 2.2.2. Het perspectief van de leverancier.....           | 13 |
| 2.2.3. Een gezamenlijk perspectief.....                  | 14 |
| 2.2.4. Effect op de relatie.....                         | 15 |
| 2.3. Leverancierstevredenheid.....                       | 15 |
| 2.3.1. Beïnvloedingsfactoren.....                        | 16 |
| 2.4. Inkoopkosten.....                                   | 18 |
| 2.4.1. Beïnvloedingsfactoren.....                        | 18 |
| 2.5. Reciprociteit.....                                  | 19 |
| 2.6. Relatie tussen begrippen.....                       | 20 |
| 2.7. Beïnvloedingsfactoren leverancierstevredenheid..... | 21 |
| 2.7.1. Financiële performance.....                       | 21 |
| 2.7.2. Continuïteit.....                                 | 21 |
| 2.7.3. Orderproces.....                                  | 21 |
| 2.7.4. Communicatie & informatie.....                    | 21 |
| 2.7.5. Algemene indruk.....                              | 22 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 3.     | 3. Methode .....                                       | 23 |
| 3.1.   | 3.1. Inleiding .....                                   | 23 |
| 3.2.   | 3.2. Onderzoeksstrategie .....                         | 23 |
| 3.3.   | 3.3. Selectie van instanties .....                     | 23 |
| 3.3.1. | 3.3.1. Deelnemers .....                                | 24 |
| 3.4.   | 3.4. Dataverzameling .....                             | 25 |
| 3.4.1. | 3.4.1. Respons .....                                   | 25 |
| 3.5.   | 3.5. Meetmethoden variabelen.....                      | 25 |
| 3.5.1. | 3.5.1. Reciprociteit.....                              | 25 |
| 3.5.2. | 3.5.2. Leverancierstevredenheid .....                  | 25 |
| 3.5.3. | 3.5.3. Inkoopkosten.....                               | 27 |
| 3.6.   | 3.6. Data-analyse.....                                 | 27 |
| 3.6.1. | 3.6.1. Betrouwbaarheid Likertschalen .....             | 28 |
| 3.6.2. | 3.6.2. Normaliteit Likertschalen.....                  | 29 |
| 3.6.3. | 3.6.3. Regressieanalyse leverancierstevredenheid ..... | 30 |
| 4.     | 4. Resultaten .....                                    | 31 |
| 4.1.   | 4.1. Inleiding.....                                    | 31 |
| 4.1.1. | 4.1.1. Algemene analyse.....                           | 31 |
| 4.1.2. | 4.1.2. Algemene tevredenheid leveranciers .....        | 32 |
| 4.2.   | 4.2. Reciprociteit en leverancierstevredenheid.....    | 33 |
| 4.2.1. | 4.2.1. Toetsing hypothese 1 .....                      | 33 |
| 4.3.   | 4.3. Reciprociteit en inkoopkosten .....               | 34 |
| 4.3.1. | 4.3.1. Toetsing Hypothese 2 .....                      | 35 |
| 5.     | 5. Conclusie & Discussie.....                          | 36 |
| 5.1.   | 5.1. Inleiding.....                                    | 36 |
| 5.2.   | 5.2. Wetenschappelijke implicaties .....               | 36 |
| 5.3.   | 5.3. Praktische implicaties .....                      | 38 |
| 5.4.   | 5.4. Limitatie en beperkingen.....                     | 39 |
| 5.5.   | 5.5. Aanbevelingen voor verder onderzoek.....          | 40 |
|        | Bibliografie .....                                     | 42 |
|        | Lijst van tabellen en figuren.....                     | 46 |
|        | Bijlage I: Tevredenheidskenmerken.....                 | 47 |
|        | Bijlage II: Enquête .....                              | 48 |
|        | Bijlage III: Normaalverdeling .....                    | 56 |



# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

Lokale ondernemers hebben naar elkaar toe vaak de verwachting dat elkaars zaken worden ondersteund. Vooral van organisaties als een gemeente (Gemeente Werkendam, 2014) (BN de Stem, 2014) of bank verwacht de (kleine) plaatselijke ondernemer dat diensten of producten bij de lokale ondernemers afgenomen worden. Loyaliteit speelt hierbij een grote rol. Er wordt commitment aan elkaar verwacht, zelfs als een andere partij aantrekkelijkere alternatieven kan bieden (Roest & Hulsen, 2008). Vanuit deze loyaliteit wordt vaak verwacht dat binnen de relatie sprake is van wederkerigheid, ook wel reciprociteit genoemd.

Bij de Rabobank is reciprociteit jarenlang gewoon geweest vanuit lokale autoriteit en zeggenschap. Door de decentrale inrichting was reciprociteit een middel van verbinding met het werkgebied en kregen zakelijke klanten wat terug voor het bankieren bij een lokale Rabobank. Vanuit kostenoverwegingen is inkoop de laatste jaren bij de Rabobank gecentraliseerd. De verwachting van het management is dat door centraal in te kopen schaalvoordeel behaald kan worden en er dus voordelig ingekocht kan worden. Dit wordt ondersteund door de literatuur die hierover is verschenen (Zhang, Huang, Qu, & Li, 2013) (Arnold, 1999). Door deze centralisatie wordt het lastiger om met lokale leveranciers zaken te doen en staat reciprociteit onder druk. Klanten en lokale leveranciers verwachten reciprociteit van de Rabobank en accountmanagers van de Rabobank veronderstellen dat de tevredenheid negatief beïnvloed wordt door het wegvallen van reciprociteit. Bij mijn werkzaamheden als Facilitair Specialist bij Rabobank Merwestroom heb ik vaak te maken met het spanningsveld tussen centrale inkoop en lokaal inkopen bij eigen klanten. Dit spanningsveld is de basis voor mijn onderzoek. Enerzijds wil ik onderzoeken wat het effect is van reciprociteit op de tevredenheid van de leveranciers, en anderzijds wat het effect van reciprociteit is op de inkoopkosten.

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond van het onderzoeksonderwerp geschetst. Door middel van praktische en theoretische exploratie wordt de probleemschets verder uitgewerkt. Daardoor wordt de relevantie van het onderzoek duidelijk gemaakt. Het tweede hoofdstuk bevat de bestudering van de literatuur. In het derde hoofdstuk is de methode van onderzoek verder uitgewerkt. De resultaten uit het onderzoek zijn in hoofdstuk vier uiteengezet. Naar aanleiding van de resultaten worden in hoofdstuk vijf de implicaties van het onderzoek vermeld en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. In dit hoofdstuk vindt tevens de reflectie op het onderzoek plaats.

## 1.2. Praktische exploratie

### 1.2.1. Centralisatie van inkoop

Vanuit de coöperatieve oorsprong is de Rabobank lokaal georiënteerd. Kleine, plaatselijke bankkantoren zijn door de tijd uitgegroeid tot grotere regionale kantoren. Rabobank Nederland vervult een ondersteunde rol voor deze (ongeveer 120) lokale banken. Van oudsher ligt er veel zeggenschap bij de lokale vestigingen. Bij de inkoop van producten en diensten speelt reciprociteit een belangrijke rol. Leveranciers die bij de lokale Rabobank

bankieren, hebben een voorsprong op de concurrentie. Offertebedragen mogen bijvoorbeeld 5% afwijken (Rabobank Nederland Concern Inkoop, 2013).

Als gevolg van bezuinigen als gevolg van de huidige economische crisis, worden de lokale banken opnieuw ingericht. Ondersteunde functies vervallen door automatisering, centralisering of uitbesteding. Toenemende concurrentie en wet- en regelgeving maken dat er vanuit Rabobank Nederland steeds meer zaken centraal gecoördineerd worden. Dit om kosten te verlagen en risico's te verkleinen (Rabobank Nederland, 2013). Als gevolg van deze centralisatie worden veel diensten en producten ingekocht door het hoofdkantoor, zodat de administratieve druk op de lokale banken vermindert. Dit draagt bij aan (indirecte) kostenbesparing (Rabobank Nederland, 2013). De centraal ingekochte diensten en producten worden door middel van zogenoemde mantelovereenkomsten beschikbaar voor de lokale banken.

In het traject waarbij Rabobank Nederland de inkoop voor de lokale banken verzorgt, wordt het lokale volume gebundeld. De bundeling van inkoopvolume zorgt voor een groter volume en betere inkoopcondities en -prijzen. Grote, landelijke of zelfs wereldwijde leveranciers kunnen aan de gevraagde volumes en gestelde voorwaarden voldoen. De kleine, regionale leveranciers komen veelal buiten spel te staan, omdat zij niet aan de gestelde voorwaarden, zoals het gestelde volume, kunnen voldoen (Janssen, 2014). Deze kleine, regionale leveranciers zijn vaak de klanten van de lokale banken. De lokale banken maken steeds meer gebruik van de mantelovereenkomsten, waardoor lokale reciprociteit steeds lastiger vorm te geven is.

### **1.2.2. Invloed van leveranciers**

Als gevolg van het uitbesteden van diensten zijn lokale banken steeds afhankelijker geworden van leveranciers. Diensten die voorheen door eigen personeel uitgevoerd werden, worden nu uitgevoerd door derden. Afspraken over en sturing op de verwachte dienstverlening hebben een belangrijke plaats gekregen in de relatie met leveranciers (Rabobank Nederland, 2013). De prestatie van leveranciers heeft immers een directe invloed gekregen op de beleving van de interne en externe klanten van de Rabobank. De klanten in de bank kunnen ontvangen worden door een medewerker van de leverancier, bijvoorbeeld bewakingsdienst. Deze ontvangst bepaald mede de tevredenheid van de klant over de Rabobank, maar wordt beïnvloed door het handelen van de leverancier. Een goede relatie met een leverancier is daardoor nog belangrijker geworden.

De veronderstelling van lokale banken is dat lokale leveranciers meer betrokken zijn bij de Rabobank. Door de wederkerigheid in de relatie is de verwachting dat lokale leveranciers meer tevreden zijn dan grote landelijke leveranciers. Lokale leveranciers zijn meer betrokken bij de bank, weten wat er speelt, hebben direct contact met de inkoper en kunnen zich daarom beter inleven en beter anticiperen.

### **1.2.3. Lokale zichtbaarheid**

Door de veranderende markt, bijvoorbeeld door digitalisering, krimpt het aantal vestigingen van de lokale banken. Er wordt kritisch naar het vestigingsbeleid gekeken, met het gevolg dat kleine kantoren gesloten worden. In kleinere woonkernen is de aanwezigheid van een Rabobank-kantoor vaak een vanzelfsprekendheid geweest en dit behoort bij de coöperatieve

oorsprong van de bank. Het verdwijnen van de kantoren wekt de indruk dat de lokale betrokkenheid van de Rabobank afneemt (Rabobank Merwestroom, 2013).

De plaatselijke ondernemer is vaak een belangrijke spil in (sociale) netwerken. Als deze ondernemers door de centralisering van inkoop niet meer bij de lokale Rabobank kunnen leveren, is dit via de netwerken al snel bekend in het werkgebied. De indruk ontstaat zo dat de lokale bank nog minder betrokken wil zijn bij het werkgebied. Het netwerk van de ondernemer kan er echter ook toe bijdragen dat er een positief geluid over de betrokkenheid verspreid wordt. Reciprociteit kan er dus aan bijdragen om de lokale betrokkenheid in het werkgebied te tonen. Voor de lokale accountmanagers van de Rabobank is dit een belangrijk argument om hun klant als leveranciers aan te dragen.

#### **1.2.4. Lokale inkoopdilemma's**

De lokale inkoopverantwoordelijke, vaak de facilitair specialist of facilitair manager, zit door de verschillende belangen bij inkoop in een spagaat. Enerzijds is er de wens om kosten te besparen en dus in te kopen met behulp van de mantelovereenkomsten; anderzijds is er de verwachting van de accountmanagers en lokale leveranciers om de lokale betrokkenheid te tonen door reciprociteit.

Vanuit de coöperatieve gedachte en lokale betrokkenheid willen lokale banken gebruik maken van reciprociteit en inkopen bij eigen lokale leveranciers. Daarnaast is de verwachting dat deze leveranciers meer tevreden zijn dan de landelijke leveranciers, wat bijdraagt aan de continuïteit. Vanuit de noodzaak om kostenbesparing te realiseren, willen de lokale banken gebruik maken van de mantelovereenkomsten. Dit verlaagt lokaal de administratieve kosten en deze mantelovereenkomsten hebben betere prijscondities.

### **1.3. Theoretische exploratie**

Het onderwerp van dit onderzoek is vooral gebaseerd op de situatie vanuit de praktijk. Naar verschillende thema's van de praktische exploratie is eerder wetenschappelijk onderzoek gedaan. In de theoretische exploratie wordt het kader van de thema's op basis van eerder onderzoek geschetst om zo het probleem te verduidelijken.

#### **1.3.1. Leverancierstevredenheid**

De relatie met de leverancier is uit te drukken in de leverancierstevredenheid. Een leverancier die tevreden is met een bepaalde klant, kan deze klant voordelen gunnen waar zijn concurrenten dat niet doen (Pulles & Veldman, 2012). Deze voordelen kunnen zich op verschillende manieren uiten. Bij gezamenlijke innovaties kan de leverancier zijn beste personeel detacheren, productspecificaties aanpassen aan de wensen van de klant of een exclusieve overeenkomst sluiten. Vooral in economisch onzekere tijden zijn leveranciers eerder geneigd met strategisch gunstige partners zaken te doen (Schiele, Calvi, & Gibbert, 2012). Het kan dus een positief effect hebben op de concurrentiepositie van een onderneming om een aantrekkelijke klant te zijn, en een tevreden leverancier te hebben.

Het gedrag van de inkoop kan de tevredenheid van de leverancier positief, maar ook negatief beïnvloeden. Een gevoel van vertrouwen werkt mee aan de ontwikkeling van de relatie en versterkt de betrokkenheid. Een leverancier die niet tevreden is kan kwalitatief minder goede producten leveren, waardoor de klant uiteindelijk een minder goed

eindproduct heeft. Dit kan uiteindelijk zelfs de omzet en winstgevendheid van de onderneming beïnvloeden (Essig & Amann, 2009).

### **1.3.2. Reciprociteit**

Bij een poging om een voordeel te behalen op de concurrentie, kan samenwerking tussen klant en leverancier voor een voorsprong zorgen. Deze samenwerking kan op diverse manieren vormgegeven worden en moet aan een aantal eisen voldoen om succesvol te zijn. Beide partijen moeten kunnen en willen investeren in de relatie door het investeren in en uitwisselen en/of combineren van kennis, resources en besturingsmechanismen. De voorsprong op de concurrentie wordt dan behaald doordat sneller geïnnoveerd kan worden en transactiekosten lager zijn. In een succesvol samenwerkingsverband is één plus één drie; de som der delen is groter dan die van de individuele bedrijven (Dyer & Singh, 1998).

Kennisdeling tussen bedrijven draagt vaak bij aan innovaties. Het idee van een klant of leverancier kan de aanjager voor een nieuw product of concept zijn (von Hippel, 1988). Hoe meer kennisdeling er plaatsvindt binnen een samenwerkingsverband, hoe groter de opbrengst voor de deelnemers is. De basis voor kennisdeling is de intentie van de partners om transparant en open naar elkaar te zijn en geen misbruik te maken van het vertrouwen van de ander. In deze relaties is er sprake van reciprociteit: er wordt iets teruggegeven voor wat er gekregen is (Dyer & Singh, 1998).

De relatie tussen inkoper en leverancier kan positief beïnvloed worden door reciprociteit. De connecties van bedrijven maken dat ze sterkere schakels binnen netwerken zijn en daardoor beter in staat zijn activiteiten te ontwikkelen (Blankenburg Holm, Eriksson, & Johanson, 1999) (Prahiniski & Benton, 2004). De investering die door de partners in de relatie wordt gedaan, betaalt zich op termijn terug (Klein Ikkink & Broese Van Groenou, 1996).

Reciprociteit in inkooprelaties is in Nederland vaak een gevoelig onderwerp. Uit angst voor onzuivere belangenverstrengeling wordt reciprociteit in de inkoopvoorwaarden vaak uitgesloten.

### **1.3.3. Inkoopkosten**

De winst die een onderneming realiseert, wordt door veel factoren beïnvloed. Aan de ene kant wordt de winst beïnvloed door de opbrengst van producten of diensten, en anderzijds door de kosten die gemaakt worden in het proces. Naast kosten die door de onderneming zelf gemaakt worden, bijvoorbeeld productie- en arbeidskosten, kan een onderneming ook kosten maken door producten of diensten bij derden te betrekken (Blommaert & Blommaert, 2000). In deze scriptie wordt deze kostensoort aangeduid als *inkoopkosten*: producten en diensten die via derden worden ingekocht. Inkoop is volgens Nevi (2014): 'alles waar een factuur van derden tegenover staat'

De kosten als gevolg van het inkopen van een product of dienst omvatten meer dan alleen de prijs die volgens de factuur betaald moet worden. Het onderhouden, bezitten, beheren, gebruiken en eventueel afvoeren van een product bepaalt de kosten die een onderneming maakt na aanschaf van het product. Ook de kosten gemaakt voor het proces rond de inkoop, zoals orderkosten, kwaliteitsonderzoek, transport en vervanging beïnvloeden de totale kosten van de onderneming en daarmee dus de winst. Alle kosten die direct of indirect te maken hebben met de aanschaf van het product of de dienst worden de Total Cost of

Ownership genoemd (Ellram, 1995). De Total Cost of Ownership beïnvloedt veel factoren in de keten. De inkoper moet om de totale kosten te beïnvloeden dus met meer factoren rekening houden dan alleen met de prijs van de leverancier. Met deze overige factoren wordt in dit onderzoek geen rekening gehouden. Er wordt slechts gekeken naar de prijs die betaald moet worden naar aanleiding van de ontvangen factuur, in dit onderzoek aangeduid als inkoopkosten.

Om de kosten van wat ingekocht moet worden te beïnvloeden, kan een onderneming het volume van het ingekochte vergroten. In plaats van op kleine schaal veel dezelfde producten of diensten in te kopen, kan er schaalgrootte gevormd worden. Er wordt zo volume gecreëerd, wat een lagere prijs tot gevolg heeft, waardoor de inkoopkosten dalen (Faes & Matthijssens, 1998). Centralisatie van het inkoopproces, door bundeling van de inkoopactiviteit, leidt ook tot efficiëntie in het proces. Een efficiënter proces draagt bij aan lagere (indirecte) kosten (Zhang, Huang, Qu, & Li, 2013) (Arnold, 1999).

Het inkopen op kleine, lokale schaal om reciprociteit te kunnen genereren draagt dus niet bij aan lagere inkoopkosten. Het volume van de inkoop is kleiner, waardoor de kosten hoger zullen zijn dan bij centralisatie van het inkoopvolume.

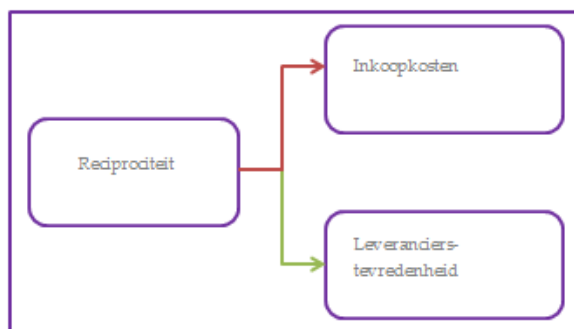
#### 1.4. Algemene onderzoeksdoelstelling

Het eerder genoemde spanningsveld tussen lokaal inkopen bij eigen klanten (reciprociteit) en centrale overeenkomsten, waarbij lokale klanten niet betrokken worden, is de aanleiding voor dit onderzoek.

Het doel van dit onderzoek is dan ook het leveren van een bijdrage aan de kennis over de theorie betreffende het effect van (lokale) reciprociteit op inkoopkosten en leverancierstevredenheid. Daarnaast wil ik met mijn onderzoek een bijdrage leveren aan de discussie bij lokale banken en Rabobank Nederland over het effect van reciprociteit op de lokale kosten en tevredenheid van leveranciers.

#### 1.5. Conceptueel model

Het onderzoek richt zich op het effect van (lokale) reciprociteit op inkoopkosten en leverancierstevredenheid. Op basis van de theoretische en praktische exploratie is de veronderstelling dat bij lokale reciprociteit de kosten van inkoop hoger liggen, maar dat er wel sprake is van een hogere leverancierstevredenheid. In het conceptueel model (figuur 1) is dit verband inzichtelijk gemaakt.



Figuur 1: Voorlopig conceptueel model

## 1.6. Relevantie

Door inzicht te geven in het verband tussen reciprociteit en leverancierstevredenheid en inkoopkosten kunnen inkopers een betere afweging maken bij het nemen van inkoopbeslissingen. De voordelen van een meer tevreden leverancier en een betere relatie met de leverancier kunnen de inkoper een voorsprong op de concurrentie verschaffen. De afweging voor de eventuele hogere inkoopkosten is een economische afweging. Acceptatie van hogere kosten is een keuze die afhankelijk is van het belang van de relatie (de leverancier kan een belangrijke klant zijn) en de invloed van de kosten.

Voor de Rabobank kan dit onderzoek duidelijkheid brengen in de discussies over op groot (vaak landelijk) of op lokaal niveau inkopen. Vooralsnog wordt de discussie over de invloed van reciprociteit voornamelijk gevoerd op basis van gevoelens. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren door het feitelijke verband te toetsen.

De wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek is het geven van inzicht in het verband tussen reciprociteit en leverancierstevredenheid. Er is veel onderzoek gedaan naar relaties met leveranciers, maar de invloed van reciprociteit op deze relaties is nog weinig onderzocht. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan de weinige informatie die hierover bekend is.

## 1.7. Afbakening en scope

Het onderzoek richt zich op het effect van reciprociteit op leverancierstevredenheid en inkoopkosten. Er wordt verondersteld dat het voor een organisatie van belang is om zo veel mogelijk winst te behalen, en dat kosten, die de winst beïnvloeden, daarom van belang zijn. Er zijn echter meerdere doelen waar een organisatie naar kan streven. Bij een onderneming zijn diverse stakeholders betrokken. De stakeholdertheorie onderschrijft dat een manager ernaar moet streven dat alle stakeholders maximaal tevredengesteld worden. Dit kan dus betekenen dat om de stakeholders tevreden te stellen niet de winst wordt gemaximaliseerd, maar dat andere keuzes gemaakt worden zodat alle stakeholders tevreden zijn (Jensen, 2001). In dit onderzoek wordt uitgegaan van winstmaximalisatie als hoofddoel van de onderneming en worden de andere belangen van de overige stakeholders niet meegenomen.

Om het effect van reciprociteit op de relatie met de leveranciers te onderzoeken, wordt in dit onderzoek gekeken naar het effect op de leveranciersrelatie. De tevredenheid van leveranciers met en zonder reciprociteitsrelatie wordt in dit onderzoek vergeleken. Het effect dat reciprociteit heeft op de tevredenheid van de leverancier als klant is ook een interessant onderzoeksonderwerp, maar is in dit onderzoek buiten scope gelaten. Een onderzoek waarbij de tevredenheid van klanten met en zonder leveranciersrelatie met elkaar wordt vergeleken, en zodoende het effect van reciprociteit op klanttevredenheid wordt onderzocht, is een onderwerp voor vervolgstudie.

## 2. Theoretische analyse

### 2.1. Inleiding

Op basis van literatuur worden in dit hoofdstuk de verschillende begrippen uit het onderzoek verder uitgewerkt. In het onderzoek van Dyer & Singh (1998) is het belang van relaties voor innovatie en concurrentievoordeel aangetoond. De manier waarop samenwerking tussen leverancier en inkoper vorm krijgt, hangt af van de positie van de leverancier en inkoper ten opzichte van elkaar. Met behulp van de portfolioanalyse van Kraljic (1983) wordt de inkoopstrategie toegelicht. Voor sommige posities in de matrix is een tevreden leverancier van groter belang. De beïnvloedingsfactoren van de tevredenheid worden daarna uitgewerkt. Tot slot worden inkoopkosten en reciprociteit verder uitgewerkt en hypothesen gevormd.

### 2.2. Portfolioanalyse: wie staat waar

Voor sommige producten en diensten is een bedrijf in meer of mindere mate afhankelijk van een leverancier. Samenwerking kan ervoor zorgen dat beide partijen voordeel uit deze situatie kunnen halen (Dyer & Singh, 1998). Een (inkoop)strategie kan de partij die afhankelijk is ondersteunen om de gewenste keuzes te maken (Kraljic, 1983). Deze strategie kan verschillen vanuit het perspectief van de inkoper of de leverancier. Een gezamenlijk perspectief zorgt voor een balans, waardoor de relatie voor beide partijen waarde toevoegt (Ziropli & Caputo, 2002) (Walter, Ritter, & Gemünden, 2001).

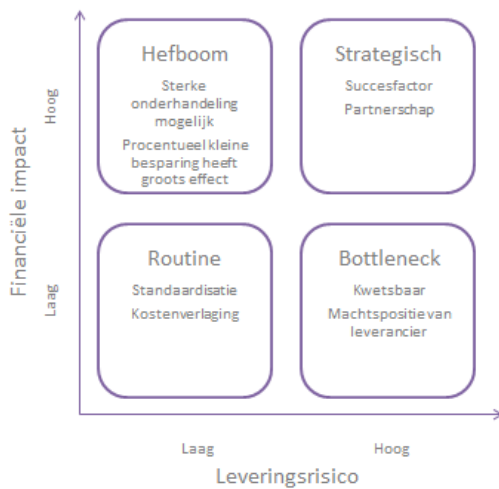
#### 2.2.1. Het perspectief van de inkoper

De mate waarin men afhankelijkheid is van derde partijen, wordt bepaald door veel (externe) factoren. Schaarste van grondstoffen, politieke turbulentie en technologische ontwikkeling kunnen de toelevering van grondstoffen en halffabricaten flink verstoren (Kraljic, 1983). Om de bedrijfsvoering niet in gevaar te brengen is het belangrijk te weten van wie en in welke mate men afhankelijk is. Kraljic (1983) was één van de eersten die een strategische analyse van het leveranciersportfolio introduceerde (Gelderman & Van Weele, 2003). Deze analyse is vandaag de dag nog steeds een vaak gebruikt model (Caniëls & Gelderman, 2005).

Volgens het model van Kraljic (1983) is de inkoopstrategie afhankelijk van twee factoren. De eerste factor, op de verticale as, is financiële impact. De financiële impact wordt bepaald door de invloed op de omzet of kosten. De inkoop van een product is een bepaald percentage van de totale inkoopkosten die gemaakt worden. Hoe groter dit percentage, hoe groter de financiële impact van het product. De financiële impact wordt ook beïnvloed door het effect op de omzet. Door een product of dienst toe te voegen met een klein percentage kosten, kan het eindproduct aantrekkelijker worden, de giveaway in de Happy Meal is hier een voorbeeld van. Het speelgoedje heeft zeer lage kosten, maar maakt de aantrekkelijkheid van het product groter. Hierdoor stijgt de omzet.

De horizontale as, de tweede factor, is het leveringsrisico. De schaarste, complexiteit en omvang van de markt bepalen de mate waarin er risico gelopen wordt. Voor de fysieke geldstromen is de Rabobank bijvoorbeeld in grote mate afhankelijk van de waardetransporteur Brinks. Hierbij is sprake van een groot leveringsrisico.

Deze twee assen vormen samen een model met vier categorieën. De keuze voor een categorie geeft richting aan de te ontwikkelen strategie om kwetsbaarheid van leveranciers te minimaliseren en zoveel mogelijk uit de inkoopmogelijkheden te halen (Kraljic, 1983). De inkoper heeft de keuze om een strategie te ontwikkelen om in het betreffende kwadrant te blijven, of om naar een ander kwadrant te bewegen (Gelderman & Van Weele, 2003).



**Figuur 2: Portfoliomodel (Kraljic, 1983)**

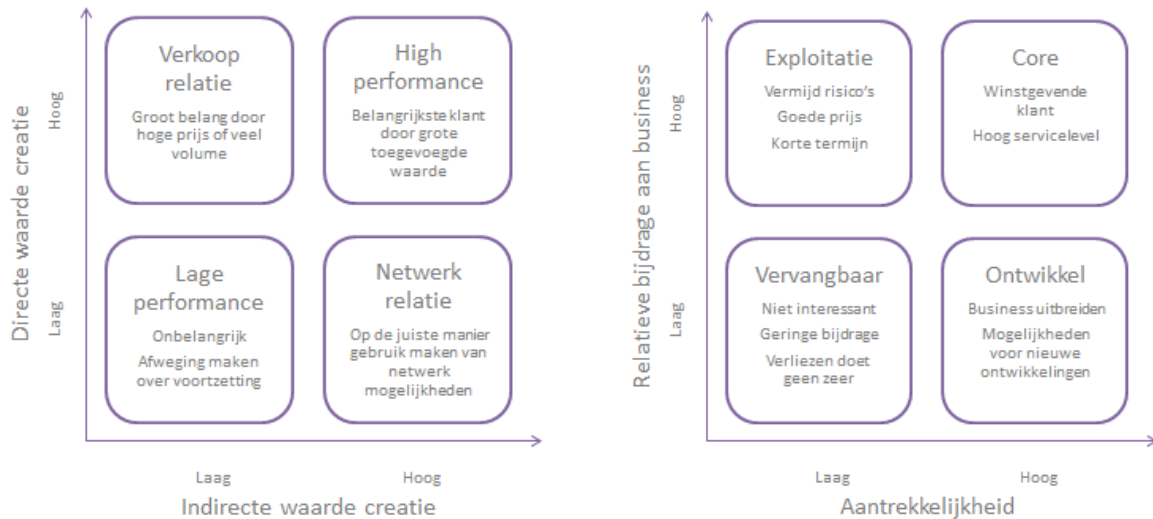
### 2.2.2. Het perspectief van de leverancier

Het model van Kraljic (1983) is ontwikkeld en gebaseerd vanuit de optiek van de inkoper. De kant van de leverancier wordt vaak buiten beschouwing gelaten (Gelderman & Van Weele, 2003). Voor de leverancier is de relatie met de inkoper echter ook van belang. De leverancier levert waarde, bijvoorbeeld een product of grondstof, aan de inkoper, maar wil daar tegelijkertijd wel iets van waarde voor terug krijgen. Het bestaansrecht van de leverancier is afhankelijk van deze toegevoegde waarde. (Walter, Ritter, & Gemünden, 2001).

De verschillende mogelijkheden van waardecreatie zijn onderzocht door Walter, Ritter en Gemünden (2001). In hun onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte functies van de relatie. De directe relatie wordt gevormd door klanten die een positieve bijdrage aan de liquiditeit van de organisatie leveren door een goede prijs te betalen of een groot volume af te nemen. Indirecte relaties zorgen voor de effecten op langere termijn. Zij dragen bij aan netwerken en voorzien in belangrijke informatie uit de markt (Möller & Törrönen, 2003). De directe en indirecte waardecreatie zijn in een matrix gezet, zie figuur 3. De positie van een inkoper geeft helderheid aan de leverancier en kan invloed hebben op de inspanning van een leverancier voor de betreffende inkoper en de mate van voortzetting van de overeenkomst (Walter, Ritter, & Gemünden, 2001).

De matrix van Walter et al. (2001) kan de leverancier ondersteunen in het positioneren van de inkoper in het best passende kwadrant van de customer portfolio analyse, figuur 4. In deze analyse wordt de aantrekkelijkheid van de inkoper tegenover de relatieve bijdrage aan de business gezet. Per kwadrant wordt aangegeven waar de aandachtspunten en de mogelijkheden in de relatie zitten (Weele, 2010) (Haag, 2012).



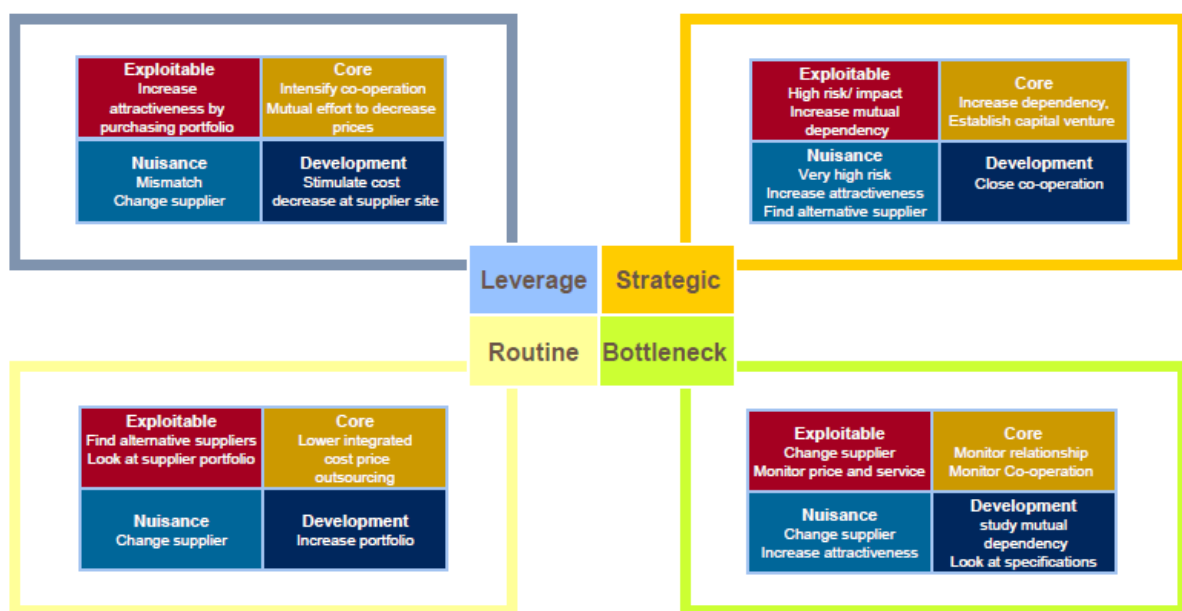


Figuur 3(links): Classificatie waarde creatie (Walter, Ritter, & Gemünden, 2001)

Figuur 4(rechts): Customer portfolio analyse (Weele, 2010) (Haag, 2012)

### 2.2.3. Een gezamenlijk perspectief

Voor een goede, duurzame relatie tussen leverancier en inkoper moet de relatie voor beide partijen waarde toevoegen (Ziropoli & Caputo, 2002) (Walter, Ritter, & Gemünden, 2001). Deze waardetoevoeging kan wel verschillend zijn. De inkoper focust meer op uitkomst en performance, terwijl bij de leverancier de focus op de relationele sfeer en ontwikkeling van standaarden ligt (Hüttinger, Schiele, & Veldman, 2012). Om een partnerschap aan te gaan, moeten beide partijen dezelfde intenties hebben (Gelderman & Van Weele, 2003). Om een gezamenlijk perspectief op de relatie te verkrijgen, is de "Dutch Windmill" ontwikkeld. In dit model wordt het perspectief van de inkoper gespiegeld aan het perspectief vanuit de leverancier (Weele, 2010). Als beide partijen de relatie op dezelfde manier classificeren, zullen zij vergelijkbare verwachtingen hebben (Weele, 2010). (Schiele, Calvi, & Gibbert, 2012).



Figuur 5: Dutch Windmill (Weele, 2010) (Haag, 2012)

#### **2.2.4. Effect op de relatie**

Voor een inkoper is het vooral van belang hoe de leveranciers waar de inkoper afhankelijk van is de relatie beoordelen. In het portfoliomodel van Kraljic (1983) zijn dit vooral de leveranciers uit de rechterkwadranten. In deze relaties is er een leveringsrisico voor de inkoper (Kraljic, 1983). Het leveringsrisico kan de inkoper beïnvloeden door een goede relatie met de leverancier te onderhouden.

Als de inkoper in grote mate afhankelijk is van de leverancier, maar deze afhankelijkheid is niet wederzijds, dan moet de inkoper zijn aantrekkelijkheid vergroten. Als de relatie gelijkwaardig is, moet geïnvesteerd worden om de relatie in balans te houden (Schiele, Calvi, & Gibbert, 2012) (Johnson, Leenders, & Flynn, 2010). De aantrekkelijkheid bepaalt de mate waarin de leverancier in de relatie wil investeren. Hoe hoger de tevredenheid van de leverancier, hoe groter de aantrekkelijkheid van de inkopende partij (Hüttinger, Schiele, & Veldman, 2012). Als de inkoper een strategisch belang heeft bij de leverancier, is het dus van belang dat er een goede relatie met de leverancier bestaat en dat de leverancier tevreden is. Reciprociteit kan de relatie positief beïnvloeden. Het vertrouwen dat door reciprociteit gegeven wordt, is een basis om een relatie op te bouwen (Dyer & Singh, 1998)

Ook als er mindere mate van afhankelijkheid van de leverancier is, kan een goede relatie voordelen hebben voor de inkopende organisatie. Een leverancier die niet tevreden is over de relatie met de inkopende organisatie, zal eerder een lagere kwaliteit leveren, waardoor de inkopende organisatie uiteindelijk eindproducten van mindere kwaliteit levert. Dit kan weer gevolgen hebben voor de omzet en daardoor uiteindelijk zelfs de winstgevendheid negatief beïnvloeden (Essig & Amann, 2009).

De linker kwadranten uit het portfoliomodel van Kraljic (1983) zijn gelinkt aan financiële beïnvloedingsfactoren. Een hogere omzet kan een financiële beïnvloedingsfactor zijn, maar ook lagere kosten beïnvloeden de financiële impact. Met het inkopen van producten of diensten kunnen deze kosten beïnvloed worden (Johnson, Leenders, & Flynn, 2010).

De positie van de relatie van de leverancier en inkopende organisatie in de 'Dutch windmill' hebben beide partijen richtlijnen voor de juiste focus op de relatie. Als er sprake is van een leveringsrisico, dan is een focus op de relatie, door middel van reciprociteit en leverancierstevredenheid, belangrijk.

### **2.3. Leverancierstevredenheid**

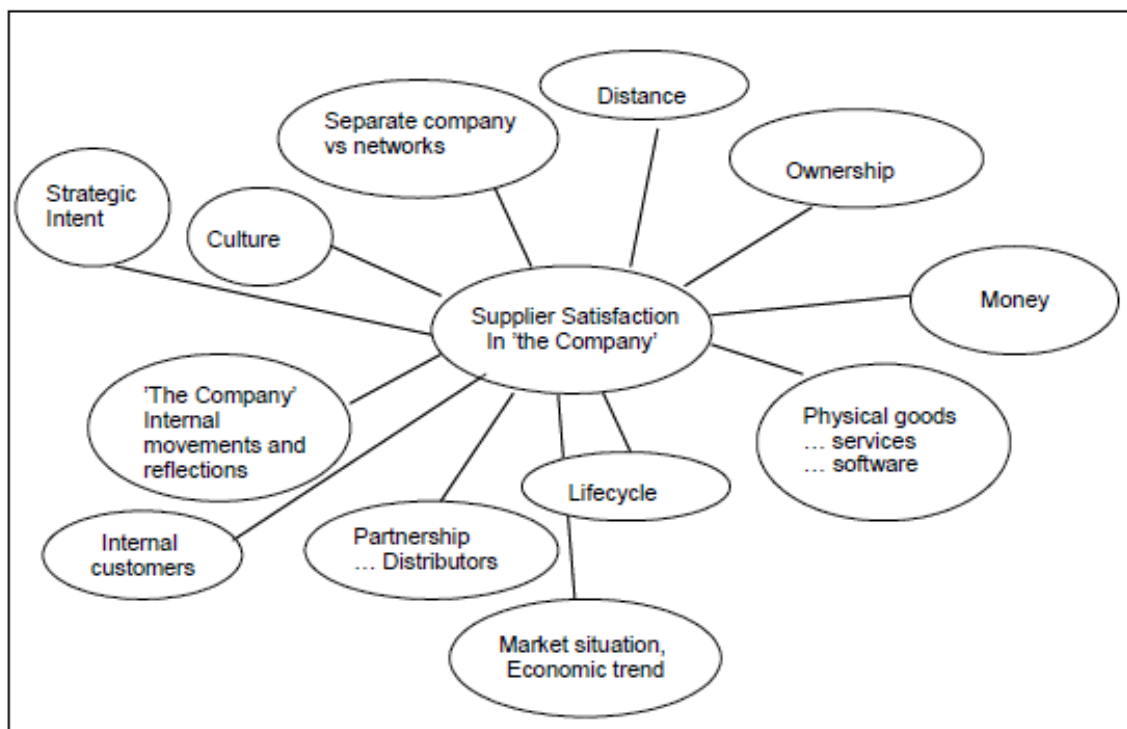
Door veranderingen in de markt is de relatie met de leverancier steeds belangrijker geworden (Ghijzen, Semeijn, & Ernstson, 2010). De relatie met de leverancier kan op verschillende manier vorm krijgen. Ook de basis waarop de relatie of samenwerking is gebaseerd, kan verschillen. Een goede relatie of samenwerkingsvorm kan bijdragen tot concurrentievoordeel (Dyer & Singh, 1998). Hiervoor is het belangrijk dat beide partijen tevreden zijn over de relatie. Een leverancier die niet tevreden is, zal minder inspanningen voor de inkoper verrichten en slechtere kwaliteit leveren. Het eindproduct van de inkoper kan dus beïnvloed worden door de tevredenheid van de leverancier (Wong, 2000). Door frequent en consequent de leverancierstevredenheid te meten is het mogelijk de relatie met de leverancier te beïnvloeden en te verbeteren. De inkoper geeft daarmee het signaal af dat de relatie met de leverancier belangrijk is, waardoor de leverancier meer bereid is tot investering en samenwerking. (Essig & Amann, 2009).

Tevredenheid wordt door Benton & Maloni omschreven als *“the feeling of equity with the relationship no matter what power imbalances exist between the buyer-seller dyad”* (Benton & Maloni, 2005, p. 2). Deze gevoelens van gelijkwaardigheid worden door directe en indirecte factoren beïnvloed. Indirecte factoren, die de perceptie van de relatie bepalen, hebben een grotere invloed op de mate van tevredenheid. Directe factoren creëren eerder een gevoel van machtsongelijkheid en dwang (Ghijsen, Semeijn, & Ernstson, 2010).

Veel tevredenheidsfactoren werken eenzijdig. De aanwezigheid van indirecte factoren zorgt voor het verhogen van de tevredenheid, maar afwezigheid verlaagt de tevredenheid niet. Directe factoren hebben een tegengesteld effect: Afwezigheid of slechte uitvoering verlagen de tevredenheid, maar correcte en tijdige uitvoering hebben geen verhogend effect (Ghijsen, Semeijn, & Ernstson, 2010) (Essig & Amann, 2009).

### 2.3.1. Beïnvloedingsfactoren

Welke factoren de tevredenheid nu echt beïnvloeden, is nog niet vaak onderzocht (Wong, 2000) (Essig & Amann, 2009) (Ghijsen, Semeijn, & Ernstson, 2010). Eén onderzoek dat bekend is, is in 2003 door Maunu uitgevoerd. In dit onderzoek is er zeer veel aandacht besteed aan het opstellen van de vragenlijst om leverancierstevredenheid te meten en de juiste manier om dit te meten. Om de vragenlijst vorm te geven is een brainstorm (figuur 6) gehouden met diverse betrokkenen. Vervolgens zijn interviews gehouden met leveranciers om hun definitie van leverancierstevredenheid en beïnvloedingsfactoren te definiëren. De conceptvragenlijst is daarna diverse malen getest om zo tot een definitieve lijst met onderwerpen te komen die relevant zijn voor de tevredenheid van leveranciers (Maunu, 2003).



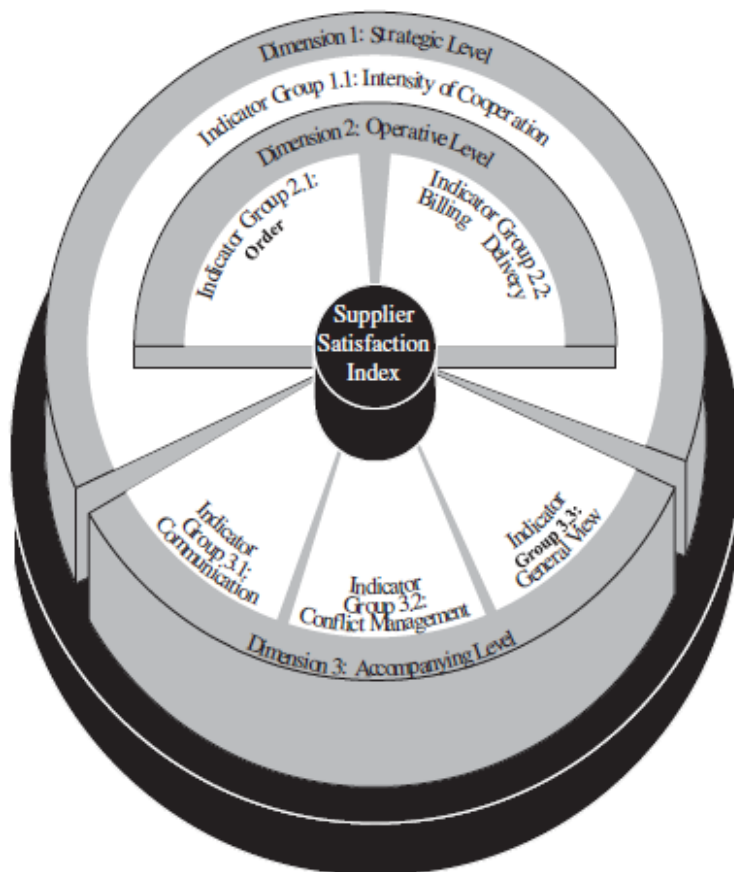
Figuur 6: Brainstorm leverancierstevredenheid (Maunu, 2003, p. 67)

In het onderzoek van Manu (2003) worden de belangen van leveranciers opgedeeld in twee categorieën met negen dimensies, zoals weergegeven in tabel 1.

| Business gerelateerd       | Communicatie gerelateerd |
|----------------------------|--------------------------|
| Winstgevendheid            | Feedback                 |
| Nakomen van afspraken      | Openheid en vertrouwen   |
| Vroegtijdige betrokkenheid | Waarden                  |
| Continuïteit               | Verantwoordelijkheden    |
| Planning                   |                          |

Tabel 1: Dimensies leverancierstevredenheid (Maunu, 2003)

In een onderzoek uit 2009 door Essig & Amann is een *supplier satisfaction index* ontwikkeld. Deze index is opgedeeld in zes indicatoren (figuur 7), die verder uitgewerkt zijn in 36 thema's die de leverancierstevredenheid beïnvloeden, zie bijlage I. (Essig & Amann, 2009).



Figuur 7: Supplier Satisfaction Index (Essig & Amann, 2009)

Uit het onderzoek van Essig & Amann (2009) blijkt dat vroegtijdige betrokkenheid vooral belangrijk is voor leveranciers die bijdragen aan het primaire proces. Leveranciers die niet direct bijdragen aan het primaire proces hebben geen belang bij vroegtijdige betrokkenheid. Vroegtijdige betrokkenheid heeft dan ook geen invloed op de tevredenheid (Essig & Amann, 2009).

De zes indicatoren van Essig & Amann (2009) en de twee categorieën uit het onderzoek van Maunu (2003) benoemen beide dezelfde criteria voor leverancierstevredenheid. In tabel 2 zijn deze criteria naast elkaar gezet en samengevat in één beschrijving. De vijf categorieën zoals samenvattend weergegeven zijn de meetindicatoren voor de tevredenheid.

| Maunu                  | Essig & Amann                      | Samenvattend              |
|------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| Winstgevendheid        | Billing & Delivery                 | Financiële performance    |
| Continuïteit           | Order                              | Continuïteit              |
| Planning               | Billing, Delivery & Order          | Orderproces               |
| Feedback               | Conflict Management & Communicatie | Communicatie & informatie |
| Openheid en vertrouwen | Conflict Management & Communicatie | Communicatie & informatie |
| Waarden                | General View                       | Algemene indruk           |
| Verantwoordelijkheden  | General View                       | Algemene indruk           |

Tabel 2: Kenmerken leverancierstevredenheid (Maunu, 2003) (Essig & Amann, 2009)

## 2.4. Inkoopkosten

Een onderneming heeft veelal het behalen van winst als doel (Tempelaar, 1987) (Jensen, 2001) (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004). De winst bestaat uit het positieve verschil tussen de opbrengsten en de gemaakte kosten (Blommaert & Blommaert, 2000). Het begrip *kosten* is zo ruim, dat er verwarring kan ontstaan over wat er nu onder wordt verstaan. Een definitie volgens Johnson, Leenders & Flynn (2010) is: *"kosten zijn dollars en centen per unit gebaseerd op de gemiddelde kosten van ruw materiaal over een bepaalde periode, directe arbeidskosten, en raming van productievolume over een periode waar de overhead op is gebaseerd"* (Johnson, Leenders, & Flynn, 2010, p. 256). Een andere definitie is: *kosten zijn de geldwaarde van de voor het produceren en verkopen van goederen of diensten noodzakelijkerwijze opgeofferde productiemiddelen* (Blommaert & Blommaert, 2000, p. 34).

In deze definities van kosten wordt ervan uitgegaan dat een product zelf wordt vervaardigd en dat kosten voor grondstoffen gemaakt worden. Een organisatie kan echter ook de keuze maken om niet alle producten of diensten in eigen beheer te produceren of uit te voeren, maar om deze in te kopen. De partij waar de producten of diensten worden ingekocht is dan de leverancier. De leverancier vraagt een prijs voor het geleverde (Blommaert & Blommaert, 2000) (Nevi, 2014). Deze prijs wordt in dit onderzoek aangeduid als inkoopkosten. Naast de inkoopkosten worden ook kosten gemaakt voor het onderhoud, vervangen, beheren en afvoeren van het product. Al deze kosten samen bepalen de uiteindelijke kosten die een onderneming maakt. De Total Cost of Ownership is een methode om alle bijbehorende kosten te berekenen (Ellram, 1995). Naast de kosten voor onderhoud en vervanging wordt hierbij ook gerekend met de indirecte kosten als vervoer, opslag en aansturing van leveranciers (Ellram, 1995). Niet alleen de inkoopkosten zijn dus van belang voor de uiteindelijke winstgevendheid.

In dit onderzoek wordt het effect van reciprociteit op inkoopkosten geanalyseerd. Met inkoopkosten wordt in dit onderzoek de factuurprijs bedoeld die de leverancier berekent aan de inkoper. Overige kosten die direct of indirect betrekking hebben op de uiteindelijke totale kosten vallen buiten deze definitie.

### 2.4.1. Beïnvloedingsfactoren

De inkoper van de onderneming kan op basis van het inkoopgedrag invloed uitoefenen op de winst van de organisatie (Schiele, 2007). De inkoopkosten van de onderneming kunnen zo laag mogelijk houden worden door in te kopen via een centrale inkooporganisatie. Door centralisatie kan het volume van de inkoop vergroot worden. De onderhandelingspositie is

door het grotere inkoopvolume sterker, waardoor betere prijzen en condities afgedwongen kunnen worden (Faes & Matthijssens, 1998) (Arnold, 1999). Ook de indirecte kosten zijn bij centralisatie vaak lager omdat er minder administratiekosten en een minder grote inkooporganisatie benodigd zijn. Daarnaast is er op een centrale inkoopafdeling vaak meer kennis van de markt, waardoor er beter onderhandeld kan worden (Arnold, 1999).

Een volwassen inkooporganisatie is beter in staat om kostenbesparing te realiseren (Schiele, 2007). Bij een volwassen inkooporganisatie zijn toegewijde, goed opgeleide inkopers werkzaam, die de benodigde tijd en ondersteuning door het management krijgen. De inkooporganisatie maakt daarbij verschillende ontwikkelstadia door en is een professionele partner voor de business (Rozemeijer, Weele, & Weggeman, 2003). In een centrale organisatie is dit gemakkelijker te realiseren dan op klein, lokaal niveau, waar inkoop vaak één van de onderdelen in een functie is (Rabobank Nederland, 2013).

Bij centrale inkoop wordt vaak gekozen voor grote, landelijke leveranciers. Kleinere, meer lokaal geïntendeerde leveranciers kunnen vaak niet voldoen aan de gestelde voorwaarden en het gevraagde volume vanuit de landelijke organisatie. Wanneer centraal ingekocht wordt, is lokale reciprociteit niet mogelijk. Als gekozen wordt voor reciprociteit zullen de inkoopkosten hoger zijn.

## **2.5. Reciprociteit**

Als partijen een relatie met elkaar aangaan waarbij op latere termijn een wederdienst verwacht kan worden, is er sprake van reciprociteit (Klein Ikkink & Broese Van Groenou, 1996). In de situatie van de Rabobank is er sprake van reciprociteit wanneer de lokale bank gebruik maakt van de producten of diensten van de eigen klanten (Rabobank Nederland, 2013). Reciprociteit bevat een grote sociale moraal: wie een ander helpt, wordt daar in de toekomst om terugbetaald (Gouldner, 1960). Het aangaan van een relatie met een reciprociteitsverwachting geeft de partijen ook een zekere verantwoording naar elkaar toe. De andere partij moet immers een aantrekkelijke dienst terug aan kunnen bieden (Wu, Chan, & Lau, 2008). De verwachting van reciprociteit kan, zeker bij beginnende relaties, zorgen voor onzekerheid. Er is immers geen garantie of er inderdaad een wederdienst gevraagd gaat worden en of deze wederdienst dan voldoet aan wat de andere partij verwacht (Ellis, Henke Jr., & Kull, 2012).

Reciprociteit draagt bij aan een samenwerking tussen partijen. Bij goed functioneren van een samenwerking, is er voor beide partijen een voordeel te behalen. Door samenwerking en kennisdeling kan een voorsprong op concurrentie worden behaald (Dyer & Singh, 1998). Een relatie waar reciprociteit een geaccepteerde rol is, is vaak stabiel: de ene partij aanvaardt een recht, wat de andere partij als plicht beschouwt (Gouldner, 1960). Er is veel vertrouwen in elkaar en zaken kunnen informeel geregeld worden (Dyer & Singh, 1998). Zodoende is reciprociteit een belangrijke bouwsteen voor een lange-termijnrelatie tussen inkoper en leverancier (Fournier, 1998). In deze relatie heeft betrouwbaarheid en betrokkenheid een positief effect op de perceptie van de leverancier, wat de inkoper een aantrekkelijker partij maakt (Wu, Chan, & Lau, 2008). Uiteindelijk draagt reciprociteit positief bij aan de ontwikkeling van de relatie en geleverde prestaties (Prahiniski & Benton, 2004).

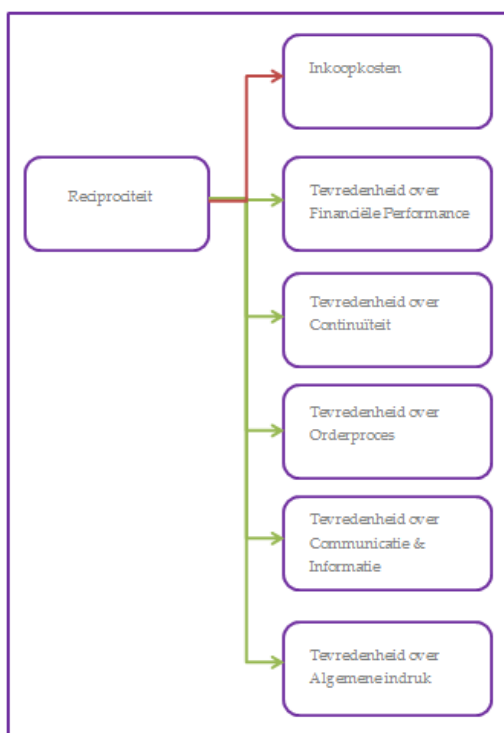
Reciprociteit is een basis voor een relatie tussen inkoper en leverancier. Het geeft vertrouwen in elkaar. De perceptie van de leverancier wordt positief beïnvloed door het vertrouwen en

de betrouwbaarheid in de relatie (Fournier, 1998) (Prahiniski & Benton, 2004). Hierdoor neemt de tevredenheid van de leverancier toe.

## 2.6. Relatie tussen begrippen

In de theoretische en praktische exploratie is verondersteld dat er een positief verband bestaat tussen reciprociteit en leverancierstevredenheid. Daarnaast bestaat er een negatief verband tussen reciprociteit en inkoopkosten. Uit de literatuurstudie blijkt dat leverancierstevredenheid uit vijf verschillende factoren bestaat: algemene indruk, financiële performance, communicatie & informatie, continuïteit en orderproces (Maunu, 2003) (Essig & Amann, 2009).

Het voorlopig conceptueel model wordt daarom op basis van het literatuuronderzoek verder uitgebreid:



**Figuur 8: Conceptueel model**

Op basis van het conceptueel model zijn de volgende hypothesen met deelhypothesen geformuleerd:

**H1: Reciprociteit heeft een positieve invloed op de factoren van leverancierstevredenheid:**

- A. Financiële performance
- B. Continuïteit
- C. Orderproces
- D. Communicatie & informatie
- E. Algemene indruk

**H2: Reciprociteit heeft een negatieve invloed op inkoopkosten**

## 2.7. Beïnvloedingsfactoren leverancierstevredenheid

### 2.7.1. Financiële performance

De financiële performance die de tevredenheid in de relatie met de inkoper voor de leverancier bepaalt, bestaat uit meerdere factoren. De beloning die de leverancier ontvangt in zijn relatie met de inkoper, bepaalt de intensiteit van interactie (Zhang, Henke Jr., & Griffith, 2009). Het is voor de leverancier belangrijk dat er een evenwichtige verhouding bestaat tussen de gevraagde kwaliteit en de betaalde prijs. Deze balans versterkt een gewaardeerd gevoel bij de leverancier (Dyer & Hatch, 2006). De inkoper kan de relatie negatief beïnvloeden door te veel druk uit te oefenen op kosten en kwaliteitsverhouding (Zhang, Henke Jr., & Griffith, 2009). De prijsafspraken die gemaakt worden moeten fair zijn jegens de leverancier. Naast de prijsafpraak moeten ook de betaalcondities eerlijk zijn. Lange doorlooptijden van betalingen en strikte voorwaarden beïnvloeden de tevredenheid negatief (Hüttinger, Schiele, & Veldman, 2012) (Maunu, 2003).

### 2.7.2. Continuïteit

Een belangrijke factor voor leverancierstevredenheid is continuïteit. Het voorspellen van toekomstige zaken en beloften over toekomstige mogelijkheden vergroten het commitment van de leverancier naar de inkoper (Maunu, 2003) (Ghijssen, Semeijn, & Ernstson, 2010).

Om de leverancier deelgenoot te maken van toekomstverwachtingen is het relevant dat toekomstbeelden worden gedeeld. Daarbij zijn niet alleen de toekomstverwachtingen van de inkoper belangrijk. Ook de verwachtingen van de leverancier voor de toekomst moeten door de inkoper begrepen worden (Maunu, 2003).

### 2.7.3. Orderproces

De tevredenheid van een leverancier wordt vaak beïnvloed door kleine, operationele zaken als het bestelproces en aflevermogelijkheden (Hüttinger, Schiele, & Veldman, 2012). Ook tijdschema's waar de leverancier zich aan moet houden, gevraagde inspanning rond aflevering en ondersteuning in de opstartfase kunnen de tevredenheid van een leverancier positief beïnvloeden (Essig & Amann, 2009). Strubbelingen in de planning, veel ad hoc werk et cetera, verlagen juist de tevredenheid (Maunu, 2003).

### 2.7.4. Communicatie & informatie

Naast de directe zaken zijn indirecte zaken van belang. De indirecte zaken geven weer hoe comfortabel het is om voor de inkoper en met hem samen te werken. Deze factoren worden vooral beïnvloed en bepaald door menselijk handelen (Maunu, 2003).

Communicatie speelt een belangrijke rol in de beleving van zowel de directe als de indirecte factoren. Aangezien communicatie zowel invloed heeft op de directe als de indirecte zaken, speelt het een cruciale rol in de algemene beleving van de leverancier (Essig & Amann, 2009).

De manier waarop gecommuniceerd wordt en de bruikbaarheid van verschillende communicatiekanalen werkt mee aan de tevredenheid (Maunu, 2003). Rond het orderproces is communicatie belangrijk om duidelijk te maken wat er van de leverancier wordt verwacht. Daarnaast speelt communicatie een belangrijke rol rond het geven van feedback (Essig & Amann, 2009) (Maunu, 2003). Feedback geven en krijgen geeft de leverancier een indruk van hoe de zaken gewaardeerd worden (Maunu, 2003). Feedback geeft een leverancier de kans



de performance te verbeteren. De bereidheid om samen te werken neemt hierdoor toe. Ook zal de leverancier een meer open houding aannemen (Wong, 2000). De relatie wordt hierdoor positief beïnvloed (Dyer & Hatch, 2006).

Naast het belang van communicatie speelt het voor de leverancier ook mee hoe er met de verstrekte informatie om wordt gegaan. Gegeven feedback, vertrouwelijke en soms persoonlijke informatie creëren een vertrouwensband tussen leverancier en inkoper. Voor de tevredenheid van de leverancier is het belangrijk dat dit vertrouwen niet wordt geschaad (Maunu, 2003).

#### **2.7.5. Algemene indruk**

De menselijke factor speelt een rol in de algemene indruk die de leverancier heeft. Dit wordt bepaald door de persoon met wie de leverancier aan tafel zit en contact heeft. Maar ook de algemene waarden van de totale organisatie zijn van invloed op algemene indruk van de leverancier (Maunu, 2003). De inkoper heeft zelf een aandeel in de tevredenheid van de leverancier door gemaakte afspraken vast te leggen in een overeenkomst. Dit geeft de leverancier een bepaalde zekerheid. Niet alleen het vastleggen, maar vooral het nakomen van de gemaakte afspraken beïnvloedt de tevredenheid (Maunu, 2003). Bedreigingen en sancties uiteten hebben een negatieve invloed op de algemene tevredenheid. De bereidheid om samen te werken neemt dan af, wat de relatie negatief beïnvloedt (Wong, 2000). Een geschiedenis met stress en wantrouwen staan het opbouwen en onderhouden van een relatie in de weg. Het is in dit geval lastiger te vertrouwen (Zhang, Henke Jr., & Griffith, 2009)

De relatie kan door de inkoper ook positief beïnvloed worden door meer aandacht voor de leverancier te hebben. De leverancier is dan beter en sneller in staat om de prestaties te verbeteren. (Dyer & Hatch, 2006)

Door de leverancier vroeg in het ontwikkelproces te betrekken en een evenwichtige balans tussen de verlangde kwaliteit en gevraagde prijs te hanteren, wordt de tevredenheid van de leverancier vergroot (Maunu, 2003) (Essig & Amann, 2009) (Wong, 2000). Ook zaken als de communicatie en informatievoorziening, de algemene indruk van de organisatie en praktische afspraken rond het orderproces spelen een rol in de tevredenheid van de leverancier (Dyer & Hatch, 2006) (Maunu, 2003) (Essig & Amann, 2009) (Wong, 2000).

## 3. Methode

### 3.1. Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de methode van onderzoek doen. Eerst wordt de strategie voor het onderzoek uitgelegd. Vervolgens wordt beschreven hoe de onderzoeksinstanties geselecteerd zijn. Ten slotte wordt de manier van data-analyse toegelicht.

### 3.2. Onderzoeksstrategie

In het tweede hoofdstuk zijn hypotheses geformuleerd op basis van de bestudeerde literatuur. De afhankelijke variabele *inkoopkosten* heeft een probabilistische relatie met de onafhankelijke variabele *reciprociteit*. Ook de andere afhankelijke variabele, *leverancierstevredenheid*, heeft een probabilistische relatie met de onafhankelijke variabele *reciprociteit*. Reciprociteit beïnvloedt waarschijnlijk zowel de leverancierstevredenheid als de inkoopkosten. Het is echter mogelijk dat er ook andere variabelen zijn die de leverancierstevredenheid en inkoopkosten kunnen beïnvloeden. Reciprociteit is daardoor geen noodzakelijke voorwaarde.

Een experiment zou de beste onderzoeksstrategie zijn om een probabilistische relatie te onderzoeken (Dul & Hak, 2012). Tijdens een experiment wordt de onafhankelijke variabele beïnvloed om te zien wat er met de afhankelijke variabele gebeurt. Het simuleren van reciprociteit is omslachtig: een relatie is een gevoelskwestie en daardoor lastig te simuleren. De betrouwbaarheid en validiteit van een gesimuleerde relatie zijn twijfelachtig. Daarom is er voor gekozen geen experiment uit te voeren.

Een survey is de tweede beste mogelijkheid voor het onderzoeken van een probabilistische hypothese (Dul & Hak, 2012). Tijdens een survey wordt de variatie in de onafhankelijke en afhankelijke variabele in een selectie van instanties uit het object van studie statistisch geanalyseerd (Dul & Hak, 2012). Voor een survey is een groot aantal onderzoeksinstanties gewenst, de zogenoemde grote N, zodat generaliseerbaarheid naar de populatie mogelijk is (Dul & Hak, 2012).

### 3.3. Selectie van instanties

Het theoretisch domein van het onderzoek zijn alle leveranciers. Het onderzoek vindt plaats binnen de populatie van leveranciers van de Rabobank. Om het onderzoek beheersbaar te maken en vergelijkbare data te verkrijgen is de populatie verkleind tot de steekproef. De steekproef is bepaald op basis van een tweetal voorwaarden: de spreiding in mantelpartijen en niet-mantelpartijen en vergelijkbaarheid van de prijseenheid. De spreiding van mantelpartijen is als selectie criterium gekozen om een selectie met zoveel mogelijk lokale en landelijke leveranciers te krijgen om zo het effect van reciprociteit te kunnen meten.

De United Nations Standard Products and Service Code (UNSPSC) is een wereldwijde standaard voor classificering van producten en services. UNSPSC maakt het mogelijk om bij verschillende bedrijfsonderdelen, wereldwijd spend-analyses uit te voeren en kostenefficiënt in te kopen. De verdeling van de codes over vijf hiërarchieën zorgt ervoor dat er op verschillende niveaus geanalyseerd kan worden (UNSPC, 2014). Van alles wat door de lokale Rabobanken worden ingekocht, houdt Rabobank Nederland een UNSPSC-database bij. In

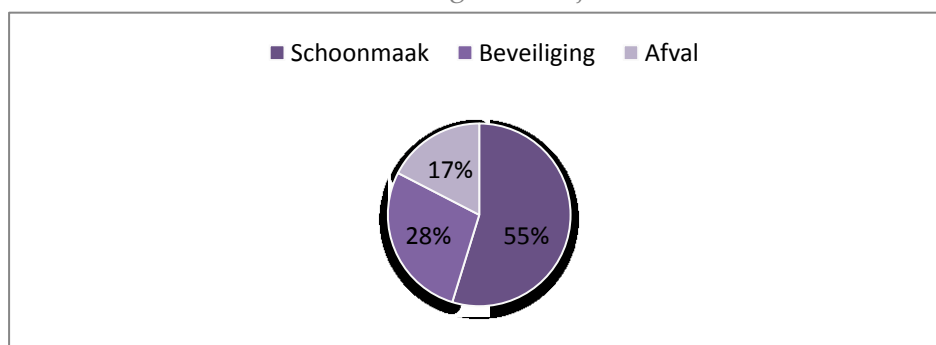
deze database wordt voor alle leveranciers aangegeven of er een mantelcontract afgesloten is. Daarnaast is inzichtelijk welke lokale banken wat inkopen en voor welke spend.

Om de leveranciers voor het onderzoek te selecteren, is in overleg met Concern Inkoop gekeken welke UNSPSC categorie een grote diversiteit aan leveranciers met en zonder mantelcontract heeft. Daarnaast is gekeken naar een product- of dienstencategorie die gemakkelijk vergelijkbaar is. Op basis van deze selectiecriteria is gekozen voor een viertal leveranciersgroepen: Afvalverwerking, schoonmaak, catering en bewakingsdienst. Na verdere analyse van de leveranciers in deze vier groepen is besloten de categorie catering te schrappen. Deze categorie bevat bijvoorbeeld bakkers, slaggers en cateraars, wat de samenstelling zo divers maakt dat er geen eenduidige groep van te maken is.

De leveranciers binnen de categorieën schoonmaak (240 leveranciers), bewaking (89 leveranciers) en afvalverwerking (62 leveranciers) vormen de uiteindelijke selectie van instanties. Niet alle geselecteerde instanties zullen reageren, waardoor er een beperkte dataset overblijft.

### 3.3.1. Deelnemers

Van de 391 leveranciers uit de drie categorieën zijn bij Rabobank Nederland alleen de bedrijfsnaam en het postadres bekend. Om een grotere respons op de enquête te krijgen is het wenselijk de enquête digitaal aan de juiste contactpersoon te sturen. Om deze gegevens te verkrijgen is naar alle facilitair managers en facilitair specialisten bij de lokale Rabobanken een e-mail gestuurd met het verzoek hun contactpersoon en het e-mailadres van het aangegeven bedrijf te leveren. Niet alle lokale banken hebben op deze mail gereageerd of waren bereid hun contactpersonen te delen. Van de ontbrekende leveranciers is met behulp van internet het e-mailadres opgezocht. Tijdens deze zoektocht bleek dat een aantal bedrijven overgenomen was door een grotere partij en dat sommige failliet verklaard waren. De failliete partijen zijn uit het onderzoek gehaald. Als het bedrijf overgenomen was, is de overnamepartner opgenomen in de database. Daarnaast waren er in de database een aantal bedrijven opgenomen die niet tot de betreffende categorie behoorden, maar verkeerd geclassificeerd waren (bijvoorbeeld een advocatenkantoor met de naam Schoon). Deze zijn ook uit de database gehaald. Een aantal leveranciers heeft geen website. Van hen was geen e-mailadres te achterhalen. Ook deze leveranciers zijn niet meegenomen in de totale database. Daarnaast kwamen enkele leveranciers meerdere malen voor. Deze zijn ontdubbeld. Als er meerdere contactpersonen bij één leverancier bekend waren, zijn deze allemaal opgenomen in de database, omdat dit veelal contactpersonen in verschillende regio's zijn. Na deze filtering zijn er 237 instanties overgebleven waarnaar de enquête verstuurd is. In figuur 8 is weergegeven hoe de instanties over de categorieën zijn verdeeld.



Figuur 9: Verdeling categorieën leveranciers

### **3.4. Dataverzameling**

De enquête is opgesteld met een online onderzoekstool: MWM2. Deze site wordt door de Rabobank gebruikt om onderzoek uit te voeren onder klanten en heeft een eigen Rabobank-account met Rabobankvormgeving. De Rabobank huisstijl is gebruikt om herkenbaarheid bij de leverancier op te wekken en zo de respons te vergroten.

Om de benodigde data te verzamelen, zijn de begrippen die relevant zijn voor dit onderzoek uitgewerkt tot een enquête bestaande uit drie delen: algemene relatie, tevredenheid en kosten. Voordat de enquête naar de deelnemers verstuurd is, is er een conceptversie verspreid onder een zestal proefpersonen. Zij hebben de enquête doorlopen om te testen of de tool gebruiksvriendelijk en de vraagstelling duidelijk is. Opmerkingen en aanvullingen naar aanleiding hiervan zijn verwerkt, voordat de definitieve versie verstuurd is.

Op maandag 26 mei 2014 is de enquête verstuurd. In een begeleidende e-mail is toelichting gegeven op het onderzoek. Na één week stond het aantal deelnemers op 16. Op 4 juni 2014 is een eerste herinneringsmail gestuurd, en 2 dagen voor de sluiting van de enquête een laatste herinnering. Daarnaast zijn enkele deelnemers direct benaderd door hun contactpersoon van de lokale Rabobank om de enquête extra onder de aandacht te brengen. De enquête is actief geweest tot en met vrijdag 13 juni 2014. In bijlage II is de volledige enquête, zoals online beschikbaar gesteld, weergegeven.

#### **3.4.1. Respons**

De enquête is verstuurd naar 237 adressen. Hiervan waren er 7 om onbekende redenen niet bereikbaar. Het totale bereik komt dus uit op 230 leveranciers. Ruim 30% van de leveranciers is gestart met het invullen van de enquête, maar niet heeft iedereen de volledige vragenlijst doorlopen. Uit analyse van de resultaten blijkt dat 38 respondenten de enquête volledig doorlopen hebben en 33 gedeeltelijk. Van deze 33 zijn 3 enquêtes bruikbaar voor de analyse, waardoor het totaal respondenten op 41 (17,8%) uitkomt.

### **3.5. Meetmethoden variabelen**

De enquête bestaat uit drie delen om de verschillende variabelen te meten. Om de verschillende begrippen meetbaar te maken, is zo veel mogelijk gebruik gemaakt van eerder uitgevoerde onderzoeken en ervaringen.

#### **3.5.1. Reciprociteit**

Of er sprake is van wederkerigheid in de relatie is in het eerste gedeelte van de enquête gevraagd. Omvang en landelijk bereik vormen de inleiding op de relatie tot de Rabobank. De vragen om reciprociteit meetbaar te maken zijn ontwikkeld op basis van de definitie binnen Rabobank: Is de leverancier klant bij de lokale bank waaraan geleverd wordt. De kern is of een leverancier klant is bij de bank waaraan hij zijn diensten levert (Janssen, 2014). Om de omvang van de relatie verder inzichtelijk te maken, wordt gevraagd naar het aantal banken waar men leverancier is en het soort overeenkomst.

#### **3.5.2. Leverancierstevredenheid**

In het tweede deel van de enquête wordt de tevredenheid van de leveranciers onderzocht. De beïnvloedingsfactoren van leverancierstevredenheid zijn in het tweede hoofdstuk omschreven. Om deze vijf beïnvloedingsfactoren te meten, is gebruik gemaakt van het eerder uitgevoerde onderzoek van Maunu (2003) en Essing & Amann (2009). In deze

onderzoeken zijn de factoren uitvoerig onderzocht en vragenlijsten samengesteld om de tevredenheid per factor te meten. Voor sommige tevredenheidskenmerken is de vraagstelling van slechts één onderzoek gebruikt, voor andere kenmerken een combinatie van beiden onderzoeken. In de situaties waarbij gekozen is voor de vragen van één onderzoek, waren de vragen van beide onderzoeken nagenoeg gelijk. Als dezelfde factor op een verschillende manier is bevraagd in beide onderzoeken, zijn de vragen gecombineerd.

Naast de vragen over de tevredenheid is op basis van het onderzoek van Maunu (2003) ook gevraagd naar de tevredenheid over het item vergeleken met de beste klant. Ook is aan de respondenten gevraagd hoe belangrijk zij de tevredenheidsfactoren vinden. De totale tevredenheid is gevraagd door een rapportcijfer te laten geven.

In het onderzoek van Maunu wordt met behulp van een vierpunts Likertschaal gevraagd in hoeverre de respondent het eens is met een stelling. Hierbij is er geen optie voor een neutrale keuze. Essing & Amann vragen naar de mate van tevredenheid over een onderwerp. Zij maken gebruik van een vijfpunts Likertschaal. Voor de tevredenheidsmeting van dit onderzoek voor beide vraagstellingen gebruik gemaakt van een vijf punt Likertschaal, zodat de respondenten ook de keuze "neutraal" in kunnen vullen. Afhankelijk van de vraagstelling is de verdeling 'volledig mee eens-meestal mee eens-neutraal-meestal oneens-volledig oneens' en 'zeer tevreden-tevreden-neutraal-ontevreden-zeer ontevreden'.

#### *Financiële performance (Maunu, 2003)*

- Zaken doen met Rabobank is winstgevend
- Rabobank betaalt in overeenstemming met de afspraken
- De betaalcondities zijn fair
- De prijscondities zijn fair

#### *Continuïteit*

- De overeenkomst met Rabobank is fair (Maunu, 2003)
- Er is sprake van wederzijdse betrokkenheid (Bruins, 2014)
- Het nakomen van afspraken (Essig & Amann, 2009)
- De intensiteit van samenwerking met Rabobank (Essig & Amann, 2009)
- De leveranciersbeoordeling (Bruins, 2014)

#### *Orderproces (Essig & Amann, 2009)*

- Het orderproces in zijn algemeenheid
- De bestelprocedure
- Het tijdschema rond het bestelproces
- De ondersteuning rond eerste levering of uitvoering
- De gevraagde levertijden
- De wensen rond levering/beschikbaarheid

#### *Communicatie & Informatie (Essig & Amann, 2009)*

- Rabobank geeft voldoende feedback
- Rabobank geeft eerlijke feedback
- De communicatie met Rabobank
- De frequentie waarmee u informatie krijgt
- De gebruikte communicatiemiddelen
- Beschikbaarheid van (direct) contact

- De manier van omgaan met conflicten

#### *Algemene indruk*

- De medewerkers zijn professioneel in hun werk (Maunu, 2003)
- De medewerkers van Rabobank zijn eerlijk (Maunu, 2003)
- De medewerkers van Rabobank zijn betrouwbaar (Maunu, 2003)
- Werken voor Rabobank is complex (Bruins, 2014)
- Rabobank stelt veel specifieke eisen (Bruins, 2014)
- Het imago van Rabobank (Essig & Amann, 2009)

#### **3.5.3. Inkoopkosten**

Om de inkoopkosten meetbaar en vergelijkbaar te maken, is het van belang dat eenzelfde eenheid wordt gemeten. De overeenkomsten van de geleverde diensten zijn echter zeer divers. Ook de gevraagde kwaliteit en frequentie kunnen onderling verschillen, waardoor de afgesloten overeenkomsten niet bruikbaar zijn als vergelijkingsmateriaal.

Op basis van gesprekken met een ervaren bureau dat meerdere opdrachtgevers heeft begeleid in aanbesteding- en tendertrajecten, is besloten naar een standaard te vragen (Bruins, 2014). Voor schoonmaak en glasbewassing wordt gevraagd naar de prijs per uur en per vierkante meter. In de afvalbranche is het gebruikelijk per ton afval en huur van een container te offren. De bewakingsbranche maakt gebruik van uurtarieven, wat kan variëren afhankelijk van het gevraagde tijdstip (Bruins, 2014). Aangezien het in een offertetraject gebruikelijk is dat de prijzen van leveranciers in deze sectoren op deze manier gevraagd worden, zijn deze normeringen als standaard in het onderzoek opgenomen.

#### **3.6. Data-analyse**

De verzamelde data zijn met behulp van IBM SPSS Statistics 21 geanalyseerd. De tevredenheidsfactoren van leverancierstevredenheid zijn met verschillende items bevraagd bij de respondenten. Deze verschillende items zijn na controle op betrouwbaarheid geoperationaliseerd tot één schaal per tevredenheidsfactor. Hiervoor is het gemiddelde van de betreffende items genomen. Om de betrouwbaarheid van de Likertschalen te bepalen, is Cronbach's  $\alpha$  berekend. Ook is gekeken of de schalen normaal verdeeld zijn. Eventuele uitbijters en items met een negatieve invloed op Cronbach's  $\alpha$  of een negatieve correlatie met de andere items zijn geanalyseerd en, indien nodig, verwijderd.

Om te bepalen in hoeverre de verschillende factoren daadwerkelijk de leverancierstevredenheid meten, is een regressieanalyse gemaakt. Het cijfer dat door de respondenten wordt gegeven voor de tevredenheid is in deze analyse de afhankelijke variabele en de vijf tevredenheidsfactoren zijn de onafhankelijke variabelen.

De Likertschalen variëren van 1 tot 5, waarbij 1 het meest tevreden/volledig eens is en 5 het meest ontevreden/volledig oneens. Het rapportcijfer dat gevraagd is te geven, varieert echter van 1 tot 10, waarbij 10 het meest tevreden is.

Met reciprociteit wordt bedoeld dat een respondent klant én leverancier bij dezelfde lokale bank is. Het al dan niet aanwezig zijn van reciprociteit is een nominale variabele. Om te onderzoeken of de gemiddelden van beide populaties (reciprociteit ja=0/nee=1) aan elkaar gelijk zijn wordt: "Independent-sample T-Test" gebruikt. Kanttekening hierbij is, dat voor

beide groepen niet voldaan kan worden aan de gewenste steekproefgrote van  $N \geq 30$ . Om de T-test alsnog uit te kunnen voeren moeten beide steekproefgemiddelden normaal verdeeld zijn (Dalen & Leede, 2009).

Om de variabele kosten te onderzoeken, is het totaalbedrag per categorie genomen. Gevraagd is naar de prijs voor verschillende diensten. Per categorie zijn deze items bij elkaar opgeteld. Hiervoor zijn de verschillende items bij elkaar opgeteld. Reciprociteit is een dichotome, nominale variabele. De inkoopkosten zijn variabelen met een ratioschaal. De sterkte en richting van de samenhang tussen reciprociteit en inkoopkosten wordt geanalyseerd met een T-test (Dalen & Leede, 2009).

| Waarde       | Sterkte correlatiecoëfficiënt |
|--------------|-------------------------------|
| 0 - 0,05     | Geen samenhang                |
| 0,05 - <0,25 | Zwakke samenhang              |
| 0,25 - <0,60 | Matige samenhang              |
| 0,60 - <1    | Sterke samenhang              |

**Tabel 3: Interpretatie correlatiecoëfficiënten**

Veel gebruikt is een significantieniveau van  $\alpha \leq 0,05$  (Vocht, 2013). Vanwege de kleine steekproef in dit onderzoek, is voor dit onderzoek gekozen voor een significantieniveau van  $\alpha \leq 0,1$ . Door het grotere acceptatiegebied is de kans kleiner dat de nulhypothese ten onrechte verworpen wordt en des te groter de kans dat de nulhypothese ten onrechte gehandhaafd wordt (Dalen & Leede, 2009).

### 3.6.1. Betrouwbaarheid Likertschalen

De betrouwbaarheid van de Likertschalen is bepaald met Cronbach's  $\alpha$ . De minimum gewenste Cronbach's  $\alpha$  is  $\geq 0,8$ , dit is geclassificeerd als goed (George & Mallery, 2003). Niet alle tevredenheidsfactoren behaalde deze norm. Er is een aantal vragen verwijderd om de gewenste norm te halen.

In de variabele financiële performance heeft het item *Zaken doen met Rabobank is winstgevend*. een negatieve invloed op de Cronbach's  $\alpha$ . Deze vraag kan voor de respondenten een andere betekenis hebben dan de andere drie gestelde vragen. De andere drie vragen zijn vooral gericht op of de Rabobank de gemaakte afspraken nakomt en eerlijke afspraken maakt. Dit hoeft echter niet te betekenen dat de leverancier een winstgevende deal gesloten heeft. Dit item is dan ook verwijderd.

Bij de variabele algemene indruk zijn op basis van de ervaring van een leverancier van Rabobank, die de enquête als proefpersoon heeft ingevuld, twee vragen toegevoegd. Deze vragen bleken echter een negatieve invloed op de Cronbach's  $\alpha$  te hebben. De zes gestelde vragen samen hadden samen een Cronbach's  $\alpha$  van 0,673. Als eerste is de vraag *Rabobank stelt specifieke eisen* verwijderd. Er is daarmee een stijging van Cronbach's  $\alpha$  gerealiseerd (0,702), echter niet boven de gewenste grens. Als tweede vraag is *Werken voor Rabobank is complex* verwijderd, wat voldoende was om de gewenste grens te behalen.

| Tevredenheidsfactor       | Cronbach's $\alpha$ | N |
|---------------------------|---------------------|---|
| Financiële performance    | 0,866               | 3 |
| Continuïteit              | 0,810               | 5 |
| Orderproces               | 0,941               | 6 |
| Communicatie & Informatie | 0,924               | 7 |
| Algemene indruk           | 0,897               | 4 |

Tabel 4: Betrouwbaarheid Likertschalen na verwijderen van items

In het onderzoek van Essing & Amann (2009) is Cronbach's  $\alpha$  voor een aantal factoren berekend: Orderproces (Cronbach's  $\alpha$  0,85), Bezorging (Cronbach's  $\alpha$  0,71) en Communicatie (Cronbach's  $\alpha$  0,87). In het onderzoek van Maunu is geen gebruik gemaakt van Cronbach's  $\alpha$ . Cronbach's  $\alpha$  voor bezorging en orderproces scoort in dit onderzoek hoger dan in het onderzoek van Essing & Amann (2009). Ook de score van Cronbach's  $\alpha$  op communicatie is in dit onderzoek hoger. Dit kan veroorzaakt worden doordat in dit onderzoek items zijn samengevoegd met het onderzoek van Maunu (2003).

### 3.6.2. Normaliteit Likertschalen

In tabel 5 worden de statistische maten van de samengevoegde factoren weergegeven. De factor 'orderproces' is scheef verdeeld (skewness) naar links, de overige factoren hebben een skewness naar rechts. Als skewness/std. error  $\leq |1,96|$  wordt de vergelijking symmetrisch beschouwd (Vocht, 2013). De skewness van de factor 'financiële performance' is binnen deze norm, maar valt op in relatie tot de andere factoren: de skewness is beduidend hoger. Om de oorzaak hiervan te achterhalen is voor deze schaal een uitbijteranalyse gedaan met behulp van een boxplot. De "veroorzaker" van de skewness heeft de volledige enquête ingevuld en verder geen opvallende antwoorden gegeven. Daarom is deze uitbijter niet verwijderd uit de dataset, maar wordt de skewness in de normaalverdeling van financiële performance geaccepteerd.

|                            | N  | Mean  | Std. Deviation | Skewness Statistic | Skewness Std. Error | Kurtosis Statistic | Kurtosis Std. Error |
|----------------------------|----|-------|----------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Financiële performance     | 41 | 1,487 | 0,628          | 1,236              | 0,369               | 0,498              | 0,724               |
| Continuïteit               | 41 | 1,731 | 0,539          | 0,575              | 0,369               | -0,249             | 0,724               |
| Orderproces                | 41 | 2,081 | 0,509          | -0,098             | 0,369               | 0,941              | 0,724               |
| Communicatie & Informatie  | 41 | 1,756 | 0,599          | 0,927              | 0,369               | 1,241              | 0,724               |
| Algemene indruk            | 41 | 1,646 | 0,627          | 0,937              | 0,369               | -0,008             | 0,724               |
| Rapportcijfer tevredenheid | 41 | 8,200 | 0,928          | -0,410             | 0,369               | 0,123              | 0,724               |

Tabel 5: Normaliteit tevredenheidsfactoren

De Kurtosis bepaalt de steilheid van de piek in de normaalverdeling. Een hoge Kurtosis wordt veroorzaakt doordat een groot deel van de variantie uit extreme waarden bestaat. Een lage Kurtosis is het gevolg van veel minder extreme varianties. Als Kurtosis/std. error  $\leq |1,96|$  wordt de welving als normaal beschouwd (Vocht, 2013). De factor 'communicatie & informatie' scoort in dit onderzoek het hoogst, echter wel binnen de norm. Er is een aantal respondenten dat voor communicatie & informatie aangegeven heeft minder tevreden te zijn dan de andere respondenten.



### 3.6.3. Regressieanalyse leverancierstevredenheid

Om te bekijken of de vijf factoren van leverancierstevredenheid inderdaad de tevredenheid meten, wordt een regressieanalyse uitgevoerd. De regressieanalyse kan niet volledig aan alle voorwaarden voldoen. Er zou, gebaseerd op vijf onafhankelijke variabelen, een respons van  $50 + 5 \cdot 8 = 90$  moeten zijn. Er is echter maar een respons van 41 gerealiseerd. De overige voorwaarden voldoen wel: er is tussen de tevredenheidsfactoren geen sprake van multicollineariteit ( $r \geq 0,9$ ) (zie tabel 6) en er zijn geen uitbijters met een te hoge of lage z-score. De R-square heeft de neiging het verband te overschatten, zeker met een kleine steekproef. De *adjusted R square* is voorzichtiger. Deze wordt dan ook gebruikt (Vocht, 2013).

|                              | N  | 1       | 2        | 3        | 4        | 5        |
|------------------------------|----|---------|----------|----------|----------|----------|
| 1 Financiële performance     | 41 |         |          |          |          |          |
| 2 Continuïteit               | 41 | 0,528** |          |          |          |          |
| 3 Orderproces                | 41 | 0,458** | 0,560**  |          |          |          |
| 4 Communicatie & Informatie  | 41 | 0,586** | 0,859**  | 0,596**  |          |          |
| 5 Algemene indruk            | 41 | 0,565** | 0,809**  | 0,581**  | 0,876**  |          |
| 6 Rapportcijfer tevredenheid | 41 | -0,396* | -0,612** | -0,440** | -0,663** | -0,533** |

\*\* Correlatie is significant op 0,01 (2-zijdig)

\* Correlatie is significant op 0,05 (2-zijdig)

**Tabel 6: Correlaties tevredenheidsfactoren**

De vijf factoren – financiële performance, continuïteit, orderproces, communicatie & informatie en algemene indruk – verklaren significant ( $p = 0,00$ ) 38% van de tevredenheid van leveranciers ( $\text{Adjusted } R^2 = 0,389$ ). De ene factor heeft een grotere invloed dan de andere. De volledige regressievergelijking laat het effect per factor op de tevredenheid zien:

$$\text{Leverancierstevredenheid} = 0,718 + 0,352 \cdot \text{Continuïteit} + 0,139 \cdot \text{Orderproces} + 1,048 \cdot \text{Communicatie \& informatie} + -0,409 \cdot \text{Algemene indruk} + 0,18 \cdot \text{Financiële performance}.$$

In het model is alleen communicatie & informatie significant ( $p = 0,035$ ). De invloed van algemene indruk is in deze analyse negatief. Er is voor de factor algemene indruk echter geen sprake van significantie ( $p = 0,307$ ).

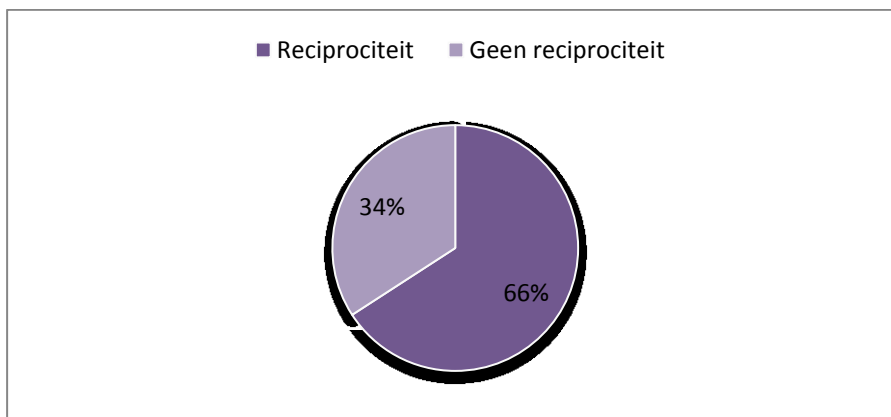
## 4. Resultaten

### 4.1. Inleiding

De uitkomsten van het onderzoek worden in dit hoofdstuk beschreven. De verzamelde data worden geanalyseerd en resultaten uit het onderzoek worden toegelicht. Hiermee worden de hypothesen getoetst.

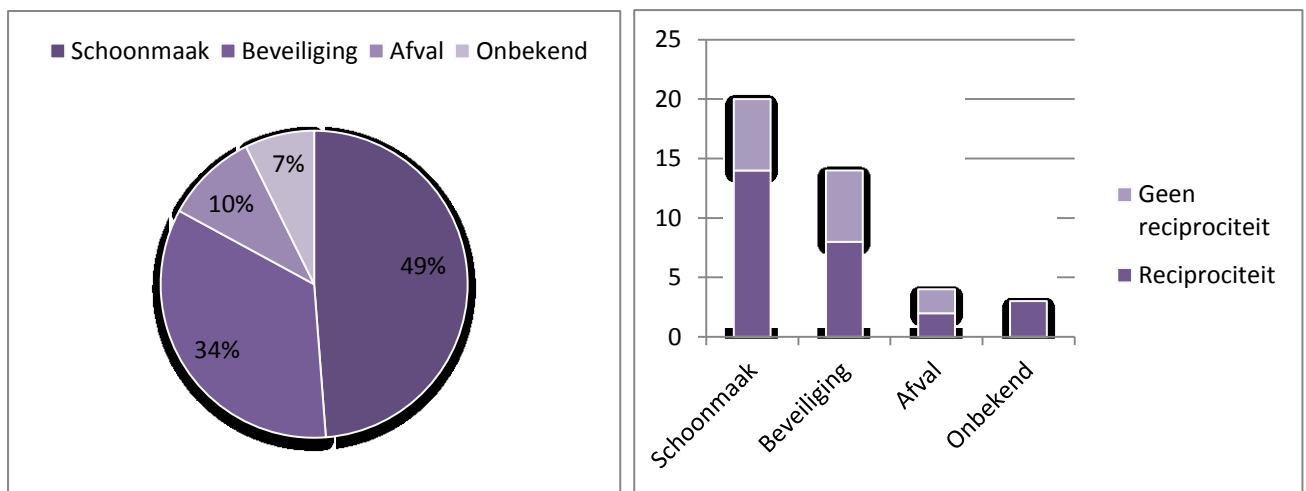
#### 4.1.1. Algemene analyse

In totaal hebben 41 respondenten de enquête ingevuld. Hiervan zijn er 27 respondenten leverancier van de bank waar zij bankieren en is er dus sprake van reciprociteit. De overige 14 leveranciers leveren niet aan de bank waar zij bankieren en bij deze relatie is dus geen sprake van reciprociteit. De verdeling van reciprociteit op het totale leveranciersbestand van de Rabobank is niet bekend. Er kan dus geen uitspraak gedaan worden over de representativiteit van de respons voor de populatie van leveranciers.



**Figuur 10: Reciprociteitsverdeling**

De respondenten zijn leverancier in de categorie schoonmaak & glasbewassing (n = 20), bewaking & beveiliging (n = 14) of afvalverwerking (n = 4). Daarnaast is van een aantal respondenten niet bekend in welke categorie men leverancier is (n = 3). In alle drie de categorieën zijn zowel reciprociteit als de afwezigheid van reciprociteit vertegenwoordigd. De verdeling van de respondenten is redelijke representatief ten opzichte van de steekproef. Afval heeft een lagere respons (10% respons/17% steekproef) en in de categorie bewaking hebben procentueel meer respondenten deelgenomen (34% respons/28% steekproef).



Figuur 11: Verdeling leverancierscategorieën – reciprociteit

#### 4.1.2. Algemene tevredenheid leveranciers

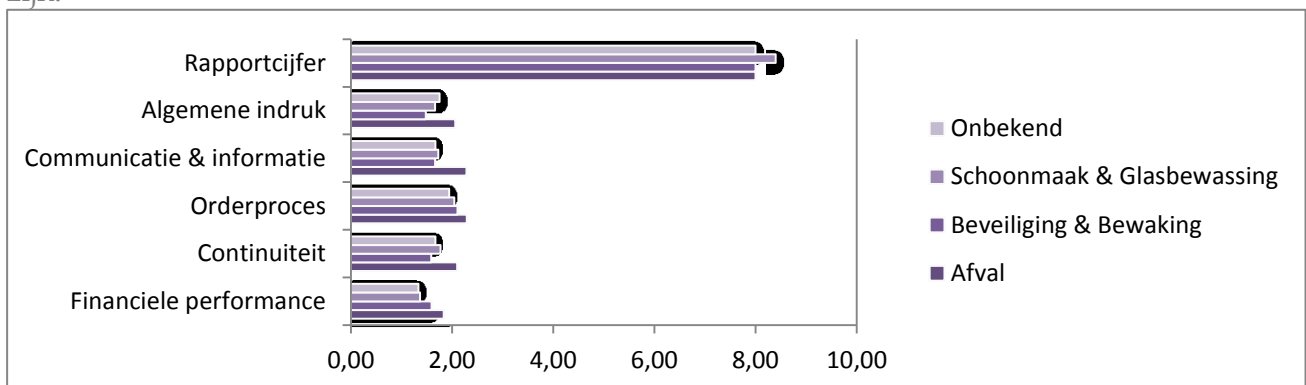
Uit de analyse van de ingevulde tevredenheid is op te maken hoe tevreden de leveranciers van de drie categorieën over de Rabobank zijn. Hoe lager het cijfer dat gegeven is, hoe beter de leverancier tevreden is. De vijf factoren zijn bevestigd op een schaal van 1 tot 5. De becijferde tevredenheid is gevraagd op een schaal van 1 tot 10. Gemiddeld zijn de leveranciers het minst tevreden over het orderproces (Mean = 2,08), en het meest tevreden over de financiële performance (Mean = 1,48).

|                            | N  | Mean  | Mediaan | Min  | Max  |
|----------------------------|----|-------|---------|------|------|
| Financiële performance     | 41 | 1,487 | 1,33    | 1,00 | 3,00 |
| Continuïteit               | 41 | 1,731 | 1,60    | 1,00 | 3,00 |
| Orderproces                | 41 | 2,081 | 2,00    | 1,00 | 3,17 |
| Communicatie & Informatie  | 41 | 1,756 | 1,71    | 1,00 | 3,57 |
| Algemene indruk            | 41 | 1,646 | 1,50    | 1,00 | 3,00 |
| Rapportcijfer tevredenheid | 41 | 8,200 | 8,00    | 6,00 | 10,0 |

Tabel 7: Rekenkundig gemiddelde tevredenheidsfactoren

De tevredenheid over communicatie & informatie heeft de grootste spreiding van de vijf indicatoren.

De tevredenheid van de leveranciers per categorie is in figuur 12 inzichtelijk gemaakt. Het blijkt dat de leveranciers uit de categorie afvalverwerking (n = 4) gemiddeld het minst tevreden zijn. Beveiliging (n = 14) en schoonmaak (n = 20) zijn gemiddeld genomen ongeveer even tevreden. Van een drietal leveranciers is niet bekend van welke categorie zij leverancier zijn.



Figuur 12: Tevredenheid naar categorieën

## 4.2. Reciprociteit en leverancierstevredenheid

In tabel 8 zijn de rekenkundige gemiddelden van de tevredenheidsfactoren weergegeven. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen reciprociteit en geen reciprociteit. Uit de gemiddelden blijkt dat er qua tevredenheid over de factoren een verschil bestaat tussen wel en geen reciprociteit. Of dit verschil berust op toeval of significant is, wordt met de T-test verder onderzocht.

|                    |                | Financiële performance | Continuïteit | Order proces | Communicatie & Informatie | Algemene indruk | Rapportcijfer tevredenheid |
|--------------------|----------------|------------------------|--------------|--------------|---------------------------|-----------------|----------------------------|
| Reciprociteit      | Gemiddelde     | 1,284                  | 1,614        | 2,012        | 1,656                     | 1,564           | 8,41                       |
|                    | N              | 27                     | 27           | 27           | 27                        | 27              | 27                         |
|                    | Std. Deviation | 0,440                  | 0,425        | 0,548        | 0,526                     | 0,440           | 0,747                      |
| Geen reciprociteit | Gemiddelde     | 1,881                  | 1,957        | 2,214        | 1,949                     | 1,803           | 7,40                       |
|                    | N              | 14                     | 14           | 14           | 14                        | 14              | 14                         |
|                    | Std. Deviation | 0,757                  | 0,671        | 0,410        | 0,701                     | 0,701           | 1,673                      |
| Totaal             | Gemiddelde     | 1,487                  | 1,731        | 2,081        | 1,756                     | 1,646           | 8,20                       |
|                    | N              | 41                     | 41           | 41           | 41                        | 41              | 41                         |
|                    | Std. Deviation | 0,628                  | 0,539        | 0,509        | 0,599                     | 0,627           | 0,928                      |

Tabel 8: Rekenkundig gemiddelde reciprociteit – tevredenheidsfactoren

Voordat een T-test over de leverancierstevredenheid gedaan kan worden is eerst bepaald of de verdelingen voor beide steekproeven normaal verdeeld zijn. De histogrammen hiervoor zijn weergegeven in bijlage III.

|                            | F      | Sig.   | T-test | Sig. (1-tailed) | Verskil |
|----------------------------|--------|--------|--------|-----------------|---------|
| Financiële performance     | 8,706* | 0,005* | -2,719 | 0,007           | -0,597  |
| Continuïteit               | 5,205* | 0,028* | -1,736 | 0,049           | -0,343  |
| Orderproces                | 0,071  | 0,792  | -1,210 | 0,117           | -0,202  |
| Communicatie & Informatie  | 0,293  | 0,592  | -1,507 | 0,070           | -0,293  |
| Algemene indruk            | 0,612  | 0,439  | -1,160 | 0,126           | -0,239  |
| Rapportcijfer tevredenheid | 8,103* | 0,008* | 1,322  | 0,126           | 1,007   |

\*Equal variances not assumed

Tabel 9: T-test reciprociteit – tevredenheid

De steekproef onder leveranciers vindt een significant ( $\alpha \leq 0,1$ ) verschil in de tevredenheid over de factoren financiële performance ( $T = -2,719$   $p = 0,007$ ), continuïteit ( $t = -1,736$   $p = 0,049$ ) en communicatie & informatie ( $T = -1,507$   $p = 0,07$ ) tussen leveranciers die klant zijn en waarbij dus sprake is van reciprociteit, en leveranciers waarbij geen sprake is van reciprociteit.

### 4.2.1. Toetsing hypothese 1

Met behulp van de regressieanalyse is onderzocht of de vijf factoren daadwerkelijk de tevredenheid van leveranciers meten. 38% van het cijfer dat leveranciers over de tevredenheid geven, wordt bepaald door de vijf factoren. Om de hypothese 1 volledig aan te kunnen nemen, moeten alle vijf de deelhypotheses aangenomen worden.

Het effect van reciprociteit op de tevredenheid is per factor geanalyseerd. De tevredenheid over de financiële performance, continuïteit en communicatie & informatie wordt significant positief beïnvloed door reciprociteit. De tevredenheid over algemene indruk en het orderproces vertonen geen significant verband met reciprociteit.

Reciprociteit heeft een positieve invloed op de tevredenheid over:

- A. Algemene indruk -> Verworpen
- B. Financiële performance -> Aangenomen
- C. Communicatie & informatie ->Aangenomen
- D. Continuïteit -> Aangenomen
- E. Orderproces ->Verworpen

De hoofdhypothese “Reciprociteit heeft een positieve invloed op de factoren van leverancierstevredenheid” wordt gedeeltelijk verworpen.

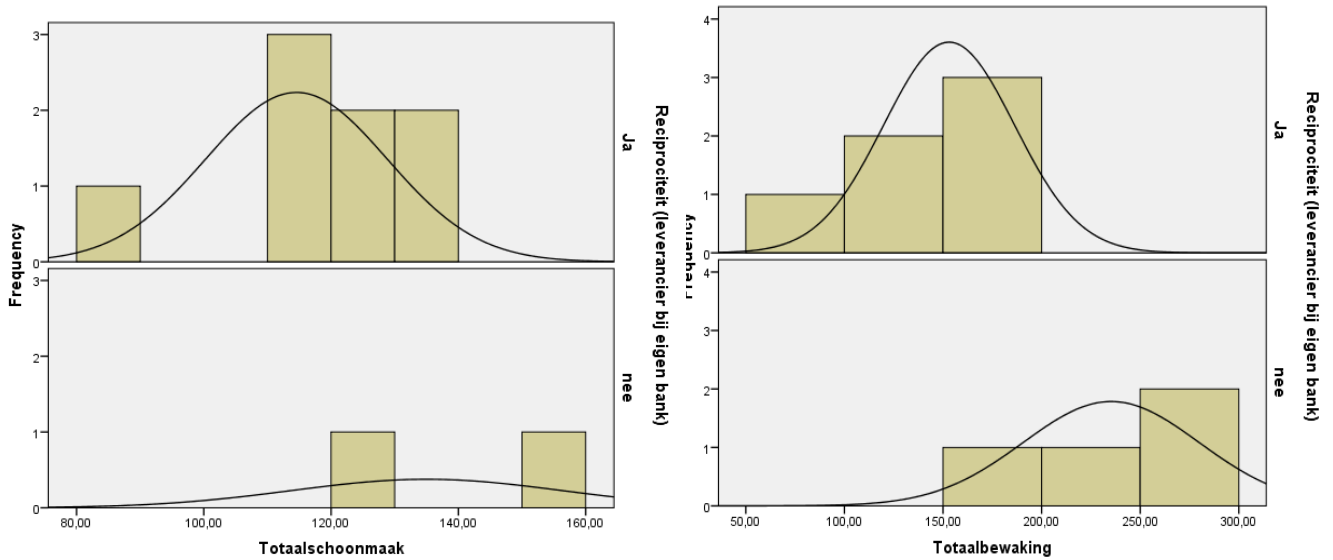
### 4.3. Reciprociteit en inkoopkosten

De analyses over de inkoopkosten zijn over de categorieën bewaking en schoonmaak gedaan. In de categorie afvalverwerking heeft maar één leverancier de financiële gegevens verstrekt, waardoor het niet mogelijk is de leveranciers uit deze categorie te betrekken in de analyses. De analyses over reciprociteit en inkoopkosten zijn dan ook alleen over de leveranciers van bewaking en schoonmaak gedaan.

In tabel 10 is het rekenkundig gemiddelde en de standaarddeviatie van de kostencategorieën weergegeven. Op basis van deze gemiddelden is een verschil te zien in kosten tussen reciprociteit en geen reciprociteit. Het histogram in figuur 13 maakt dit verschil visueel. Met hulp van een T-test wordt een verband en significantie onderzocht.

|                           |                | Bewaking | Schoonmaak |
|---------------------------|----------------|----------|------------|
| <b>Reciprociteit</b>      | Mean (in €)    | 153,06   | 114,55     |
|                           | N              | 6        | 8          |
|                           | Std. Deviation | 33,19    | 14,27      |
| <b>Geen reciprociteit</b> | Mean (in €)    | 235,25   | 135,00     |
|                           | N              | 4        | 2          |
|                           | Std. Deviation | 44,68    | 21,21      |
| <b>Totaal</b>             | Mean in (€)    | 185,93   | 118,64     |
|                           | N              | 10       | 10         |
|                           | Std. Deviation | 55,49    | 16,81      |

Tabel 10: Rekenkundig gemiddelde kosten – reciprociteit



Figuur 13: Histogram reciprociteit – kosten

|                   | F     | Sig   | T-test | Sig. (1-tailed) | Vershil |
|-------------------|-------|-------|--------|-----------------|---------|
| Kosten bewaking   | 0,609 | 0,458 | -3,358 | 0,005           | -82,19  |
| Kosten schoonmaak | 0,473 | 0,511 | -1,689 | 0,065           | -20,45  |

Tabel 11: T-test reciprociteit - kosten

In de onder leveranciers gehouden steekproef is er een significant verband ( $\alpha \leq 0,1$ ) gevonden tussen de kosten van schoonmaak en bewaking en reciprociteit. Het verband tussen reciprociteit en de kosten van bewaking is significant ( $T = -3,358$   $p = 0,005$ ). Tussen reciprociteit en schoonmaakkosten is ook een significant verband aanwezig ( $T = -1,689$   $p = 0,065$ ). De inkoopkosten van beide categorieën zijn significant lager wanneer er sprake is van reciprociteit.

#### 4.3.1. Toetsing Hypothese 2

In de onder leveranciers gehouden steekproef ( $N=20$ ) is een significant verband gevonden tussen reciprociteit en kosten van bewaking. Het verband tussen bewaking en reciprociteit en schoonmaakkosten en reciprociteit is significant ( $T = -3,358$   $p = 0,005$ ) resp. ( $T = -1,689$   $p = 0,065$ ).

Het verband dat gevonden is, veronderstelt dat reciprociteit lagere inkoopkosten tot gevolg heeft. De hypothese veronderstelt hogere inkoopkosten als gevolg van reciprociteit. Hypothese 2 "Reciprociteit heeft een negatief effect op inkoopkosten" wordt dan ook verworpen.

## 5. Conclusie & Discussie

### 5.1. Inleiding

In het vierde hoofdstuk zijn de resultaten van de steekproef onder leveranciers gepresenteerd. Wat de impact van deze resultaten is voor praktijk en wetenschap wordt in dit laatste hoofdstuk besproken. Tevens vindt in dit hoofdstuk reflectie op het onderzoek plaats en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

### 5.2. Wetenschappelijke implicaties

Tussen leveranciers en inkopers kunnen verschillende samenwerkingsverbanden of relaties bestaan. Door deze relatie kan de combinatie van beide partijen een groot voordeel op concurrentie behalen (Dyer & Singh, 1998). De onderlinge, relationele sfeer beïnvloedt de tevredenheid van de leverancier, waardoor deze bereid is meer in de relatie te investeren (Hüttinger, Schiele, & Veldman, 2012). De tevredenheid van leveranciers kan worden opgesplitst in vijf verschillende factoren: algemene indruk, financiële performance, communicatie & informatie, continuïteit en orderproces (Maunu, 2003) (Essig & Amann, 2009). Reciprociteit kan een belangrijke bouwsteen zijn voor de relatie, en de tevredenheid over de vijf factoren verhogen. Wanneer er sprake is van reciprociteit, bestaat er een dubbele relatie tussen de leverancier en inkoper (Klein Ikkink & Broese Van Groenou, 1996). In de situatie van de Rabobank betekent dit dat de leverancier bankiert bij de lokale bank, en dat deze lokale bank gebruik maakt van de dienstverlening van de leverancier. Het nadeel van reciprociteit op het lokale niveau van de Rabobank is dat er geen gebruik gemaakt kan worden van de voordelen van op grote schaal inkopen. Volgens de theorie zijn de inkoopkosten hoger als lokale, kleine leveranciers betrokken worden. Als inkoop wordt gecentraliseerd kan het volume vergroot worden en zo kan inkoopvoordeel worden realiseert (Arnold, 1999).

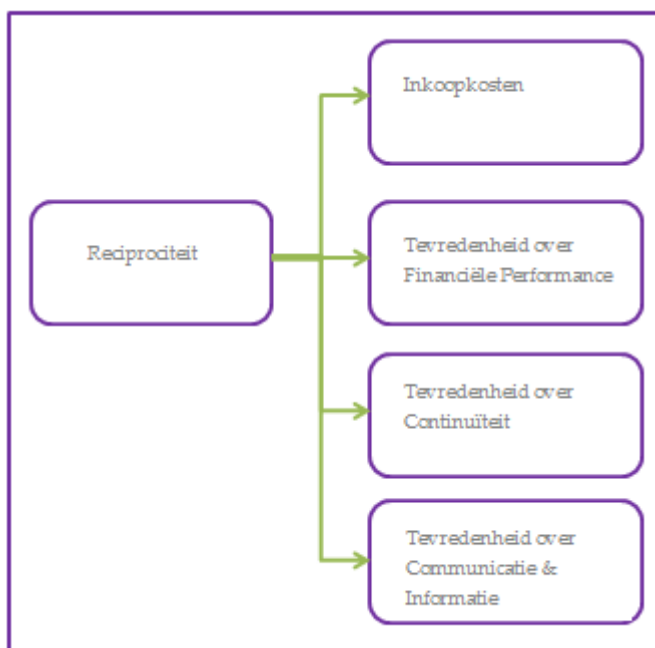
Uit de steekproef onder leveranciers (N=41) blijkt dat de tevredenheid over de factoren financiële performance, continuïteit en communicatie & informatie inderdaad significant beïnvloed wordt door reciprociteit. Voor de factoren algemene indruk en orderproces is er geen significant verband gevonden. Op basis van dit onderzoek lijkt de relationele sfeer, beïnvloed door reciprociteit, minder belangrijk te zijn voor de tevredenheid over algemene indruk en het orderproces. Het orderproces wordt vooral beïnvloed door operationele zaken, zoals het bestelproces en aflevermogelijkheden (Hüttinger, Schiele, & Veldman, 2012). Dit zijn minder 'sfeergevoelige' onderdelen, waar de aard van de relatie minder invloed op heeft. Dat reciprociteit de tevredenheid rond het orderproces niet beïnvloedt, is dan geen onlogische uitkomst.

De algemene indruk wordt wel voor een groot gedeelte bepaald door relationele factoren. De contactpersoon met wie de leverancier te maken heeft (Maunu, 2003), de bereidheid tot samenwerking (Wong, 2000) en de mogelijkheden elkaar te vertrouwen op basis van ervaringen in het verleden (Zhang, Henke Jr., & Griffith, 2009) zijn factoren die beïnvloed worden door menselijk gedrag. Door de grote invloed van menselijk handelen is het te verwachten dat relationele factoren, zoals reciprociteit, de tevredenheid juist wel beïnvloeden. Dat dit niet bevestigd wordt door het uitgevoerde onderzoek kan te maken hebben met de lage respons.

In het theoretisch kader is verondersteld, dat de kosten van de inkoop hoger zullen wanneer men inkoop bij reciprociteitrelaties. De relaties waarbij ingekocht wordt zijn kleine, lokale ondernemers. De inkoop van de totale organisatie wordt niet gebundeld, maar lokaal in de markt gezet. Hierdoor is het gevraagde volume kleiner. Dit heeft tot gevolg dat er vaak meer voor betaald moet worden, waardoor de inkoopkosten hoger zijn (Faes & Matthijssens, 1998).

De steekproef onder leveranciers van schoonmaak (N = 10) en bewaking (N=10) heeft het effect van reciprociteit op de inkoopkosten onderzocht. Om het effect onder afvalverwerkingsleveranciers te onderzoeken waren er in deze categorie te weinig respondenten die de financiële gegevens ingevuld hebben. Het blijkt dat er een significant verband bestaat tussen de inkoopkosten van deze factoren en reciprociteit. In tegenstelling tot hetgeen de theorie doet veronderstellen, zijn de inkoopkosten significant lager wanneer er sprake is van reciprociteit. In de theorie over inkoopkosten wordt er geen rekening mee gehouden dat er bij lokaal inkopen sprake kan zijn van een relatie. De relatie, waarvan sprake is bij reciprociteit, zou echter invloed kunnen hebben op de kosten. De gun-factor en het vertrouwen in een relatie kunnen er de oorzaak van zijn dat in inkooprelaties met reciprociteit de kosten lager zijn.

Naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek is het conceptueel model aangepast:



**Figuur 14: Conceptueel model naar aanleiding van onderzoek**

In de bestaande theorie over het effect van relaties op de tevredenheid van leveranciers is geen rekening gehouden met het effect van reciprociteit op deze relaties en de tevredenheid. Dit onderzoek is een voorzichtige aanzet om een bijdrage aan deze theorie te leveren. In de inkooptheorie is reciprociteit een onderwerp dat niet eerder onderzocht is. Het lijkt erop dat reciprociteit bij kan dragen aan lagere inkoopkosten. In vervolgonderzoek kan dit verband verder onderzocht worden.



### 5.3. Praktische implicaties

Als gevolg van de huidige economische crisis wordt er bij de Rabobank bezuinigd. Door diensten te centraliseren, automatiseren of uitbesteden kan er een fte-reductie gerealiseerd worden (Rabobank Nederland, 2013). Om de administratieve werkzaamheden rond inkopen te vereenvoudigen en schaalvoordeel door volumebundeling te behalen, worden diensten zo veel mogelijk ingekocht via landelijke, centraal afgesloten mantelovereenkomsten (Rabobank Nederland Concern Inkoop, 2013). Door de gestelde voorwaarden en grote volumes worden de kleine, lokale leveranciers buitenspel gezet. Deze lokale leveranciers zijn vaak klant bij een lokale Rabobank en hebben door reciprociteit een jarenlange relatie met de bank. Het steeds meer uitbesteden van diensten maakt de afhankelijkheid van leveranciers groter. Diensten die voorheen door eigen Rabobank-medewerkers uitgevoerd werden, worden nu uitgevoerd door derden. De betrokkenheid bij en invloed op het contact met in- en externe klanten door leveranciers is toegenomen. Om de afhankelijkheid van deze leveranciers in evenwicht te houden, is het belangrijk dat de leveranciers tevreden zijn over de relatie met de bank (Schiele, Calvi, & Gibbert, 2012). Een tevreden leverancier is immers bereid om meer in de relatie te investeren. De beleving van de lokale Rabobanken is dat de lokale leveranciers beter tevreden zijn over die relatie, dan grote landelijke partijen. Door de wederkerige relatie zijn lokale leveranciers meer betrokken en zij kunnen door het directe contact met de lokale inkoper beter anticiperen op de gevraagde situatie.

In de steekproef onder leveranciers van de diensten afval, schoonmaak en beveiliging van de Rabobank is het effect van reciprociteit op de leverancierstevredenheid gemeten. Leveranciers bij wie er sprake is van reciprociteit zijn significant beter tevreden over de continuïteit, communicatie & informatie en financiële performance dan leveranciers zonder reciprociteitsrelatie. De continuïteit en financiële performance geven een indicatie van hoe toekomstbesteding de overeenkomst voor de leverancier is. De toekomstbestendigheid van de leverancier is voor de Rabobank, als financier, ook van belang. Het risico dat er zakelijke verliezen worden geleden kan daardoor verkleind worden. Daarnaast is de kans groot dat, als de leverancier tevreden is over de continuïteit en financiële performance van de relatie, hij bereid is zijn zakelijke financieringen te continueren.

De tevredenheid over communicatie & informatie kan beïnvloed worden door de lokale zichtbaarheid in het werkgebied van de Rabobank. De lokale leverancier kan niet alleen door direct contact met de inkoper op de hoogte worden gehouden, maar ook via lokale media en bijeenkomsten horen wat er speelt bij de lokale bank. Lokale leveranciers zijn zo meer op de hoogte van de actualiteiten bij de bank waaraan ze leveren dan grote landelijke leveranciers. De betrokkenheid kan de relatie positief beïnvloeden, wat een meer tevreden leverancier tot gevolg heeft. Nu de Rabobank voor meer diensten afhankelijk is geworden van leveranciers, kan dit een voordeel ten opzichte van concurrenten zijn.

Om de gevraagde bezuinigingen te realiseren, worden er door Rabobank Nederland centrale overeenkomsten afgesloten. Het volume van de lokale banken wordt gebundeld, waardoor schaalvoordeel gecreëerd kan worden. Zo kunnen lagere inkoopkosten gerealiseerd worden. Lokale banken kopen niet meer in bij eigen lokale leveranciers, maar bij centraal geselecteerde mantelpartijen. Reciprociteit speelt geen rol meer in inkoop, aangezien de kleine lokale partijen niet aan de gestelde voorwaarden van de mantelovereenkomsten kunnen voldoen. De verwachting is dat deze manier van inkopen kosten bespaart. Uit de

analyse van de data van de leveranciers van bewaking en schoonmaak blijkt echter, dat de inkoopkosten significant lager zijn wanneer er sprake is van reciprociteit. Klanten van de Rabobank vragen een lagere prijs voor dezelfde dienstverlening als leveranciers die geen klant zijn.

Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat leveranciers met een reciprociteitsrelatie meer tevreden zijn, en lagere kosten rekenen dan leveranciers zonder reciprociteitsrelatie. Voor de Rabobank kan dit aanleiding zijn het inkoopbeleid opnieuw te analyseren en de keuze voor groot en landelijk inkopen te heroverwegen. Dit onderzoek wijst in de richting dat er meerwaarde zit in de relaties op lokaal niveau. Vanwege de geringe respons in dit onderzoek, is verder onderzoek nodig om deze bevindingen verder te toetsen.

#### **5.4. Limitatie en beperkingen**

Tijdens dit onderzoek was er sprake van een aantal beperkingen waardoor de uitvoer niet optimaal is geweest. De grootste beperking in het onderzoek is het lage aantal respondenten. De kleine respons, waarbij de respondenten ook nog verdeeld zijn over drie categorieën, maakt het lastig de gewenste analyses uit te voeren. De conclusies uit de analyses zijn door de lage respons niet te generaliseren. Door de lage response is gekozen voor een hoger significantieniveau ( $\alpha \leq 0,1$ ) dan gebruikelijk. Er zijn daardoor uit dit onderzoek significante resultaten gekomen die bij het gangbare niveau van  $\alpha \leq 0,05$  niet significant geweest zouden zijn.

Daarnaast is het onderzoek uitgevoerd bij de leveranciers van één onderneming, de Rabobank. Voor generalisatie is het wenselijk dat het onderzoek ook uitgevoerd wordt bij leveranciers uit een andere omgeving waar reciprociteit een rol kan spelen, zoals bij een gemeente.

De opzet van de enquête heeft veel respondenten doen afhaken. Het onderdeel met vragen over kosten is bewust in de enquête opgenomen om een eventueel verband tussen tevredenheid en kosten te kunnen onderzoeken. Deze relatie is echter niet verondersteld, en ook niet verder onderzocht. Wanneer de vragen over kosten niet gesteld waren, zouden vermoedelijk meer respondenten de enquête ingevuld hebben. De opzet van de enquête is ook te uitgebreid geweest. Er is te veel niet-relevante informatie aan de respondenten gevraagd. De informatie over de verhouding tot de beste klant en het belang van de verschillende factoren is voor dit onderzoek niet relevant. Door deze vragen te stellen is de enquête onnodig lang geworden, en werd er van de respondenten een grotere tijdsinvestering gevraagd.

Het verband tussen reciprociteit en kosten kan een volgende onderzoeker analyseren door gebruik te maken van de interne gegevens. Op basis van het leveranciers- en klantenbestand is aan te geven in welke relaties er sprake is van reciprociteit. Deze gegevens kunnen vergeleken worden met de financiële gegevens uit de inkoopadministratie. Voor de financiële analyse is de onderzoeker dan niet afhankelijk van respondenten.

In dit onderzoek is reciprociteit op lokaal niveau gemeten. Er is gekeken of er sprake is van levering bij de bank waar de leverancier bankiert. Bij het opstellen van hypothese 2 "Reciprociteit heeft een negatieve invloed op inkoopkosten" is er vanuit gegaan dat reciprociteit alleen op lokaal niveau plaats kan vinden. Bij centraal inkopen is het echter ook

mogelijk zaken te doen met klanten. Het effect van centrale reciprociteit op inkoopkosten heeft is in dit onderzoek niet voldoende aan bod gekomen.

De inkoopkosten zijn in dit onderzoek gemeten op basis van de prijzen zoals leveranciers deze aangeven. Dit betreft de directe kosten. Indirecte kosten, die ook een groot gedeelte van de inkoopkosten kunnen beïnvloeden, zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Er is niet gekeken naar de extra kosten die de organisatie maakt door op lokaal niveau in te kopen, zoals administratiekosten (Arnold, 1999). Om het effect van reciprociteit op de kosten te onderzoeken hadden zowel de directe als de indirecte kosten geanalyseerd moeten worden.

## 5.5. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Ondanks de beperkingen van het onderzoek en de tegenvallende respons, zijn er uit de analyse resultaten naar voren gekomen die aan kunnen zetten tot vervolgonderzoek. Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat de inkoopkosten lager zijn wanneer er sprake is van lokale reciprociteit. De veronderstelling op basis van de theorie was dat inkoopkosten hoger zouden zijn wanneer sprake is van inkoop met lokale reciprociteit. Verder beïnvloedt reciprociteit een aantal factoren van leverancierstevredenheid. Er is echter geen significant verband gevonden voor alle factoren van leverancierstevredenheid. Vervolgonderzoek is nodig om deze veronderstellingen te toetsen:

Onderzoek reciprociteit buiten de Rabobank. Er zijn meerdere organisaties waarbij reciprociteit op lokaal niveau een rol speelt, bijvoorbeeld bij gemeentes. De keuze of er gebruik wordt gemaakt van een grote landelijke partij of een onderneming uit de eigen gemeente, kan als reciprociteit uitgelegd worden.

Om significantie van het gangbare niveau van  $\alpha \leq 0,05$  in de resultaten te vinden, moet het onderzoek gedaan worden onder een grotere steekproef. Het onderzoek kan hiervoor opgesplitst worden in twee delen. Het eerste deel bevat de enquête onder leveranciers over de tevredenheid en reciprociteit. Deze enquête kan uitgezet worden onder alle leveranciers, niet alleen de leveranciers van een bepaalde categorie. Op basis van de financiële inkoopgegevens kan binnen de organisatie van het onderzoek de financiële analyse gemaakt worden. De onderzoeker is dan niet afhankelijk van de input van leveranciers.

Reciprociteit is een factor die van belang is voor beide partijen in de relatie: zowel voor de leverancier als voor de inkoper. De inkoper wil aantrekkelijk zijn voor de leverancier, maar de leverancier moet als klant een relatie willen hebben met de inkoper. In de situatie van de Rabobank moet de leverancier zijn financiële middelen onder willen brengen bij de lokale bank, en hier tevreden over zijn. Als de leverancier besluit elders te gaan bankieren, wordt de klantrelatie verbroken en vervalt reciprociteit. De relatie tussen leverancier en inkoper kan dan op een ander niveau komen, waardoor de aantrekkelijkheid kan veranderen. Reciprociteit kan een factor zijn die de klanttevredenheid van de leverancier positief beïnvloedt. Doordat een klant van een lokale bank leverancier mag worden bij deze bank, kan de klantbeleving positief beïnvloed worden. De klant/leverancier krijgt iets terug voor het vertrouwen dat hij aan de bank gegeven heeft. Naar het effect van reciprociteit op de tevredenheid van klanten is echter nog geen onderzoek gedaan. Bij een vervolgonderzoek kan het effect van reciprociteit op zowel de leveranciers- als de klanttevredenheid gemeten worden. Aan dit onderzoek moeten dan klanten die geen leverancier zijn, klanten die wel leverancier zijn en leveranciers die geen klant zijn deelnemen.

Eén van de aanleidingen voor dit onderzoek is het beleid van Rabobank Nederland om zo veel mogelijk via centraal afgesloten mantelovereenkomsten in te kopen. Deze mantelovereenkomsten maken het lastig om lokale reciprociteit toe te passen. In dit onderzoek is aangetoond dat lokale reciprociteit kostenverlagend kan werken. De leveranciers die als klant verbonden zijn aan de lokale bank waaraan ze leveren, zijn significant voordeliger dan leveranciers zonder klantrelatie. Er is in dit onderzoek niet gekeken naar het effect van reciprociteit op de kosten en tevredenheid van leveranciers met een mantelovereenkomst. Het is goed mogelijk dat leveranciers met een mantelovereenkomst, die klant zijn bij een Rabobank, zonder dat ze leverancier zijn bij deze specifieke bank, toch een reciprociteitsrelatie voelen en daardoor meer tevreden en voordeliger zijn.

Ook is niet onderzocht of de inkoopkosten bij gebruik van mantelovereenkomsten lager zijn dan wanneer er mantelovereenkomsten gebruikt worden. Een onderzoek vergelijkbaar met het onderzoek naar het effect van reciprociteit kan de mate waarin er een verband bestaat tussen mantelovereenkomsten en de tevredenheid van leveranciers en inkoopkosten in beeld brengen.

Vanuit het uitgevoerde onderzoek naar reciprociteit is op basis van de gegeven data een aantal voorzichtige aannames over het effect van mantelovereenkomsten te doen. Het lijkt erop dat de inkoopkosten van diensten via een mantelovereenkomst hoger zijn dan van leveranciers zonder mantelovereenkomst. De gemiddelde prijs van leveranciers met mantelovereenkomsten (€195,25) is hoger dan de gemiddelde prijs van de leveranciers zonder mantelovereenkomst (€ 179,72). Verder onderzoek is nodig voordat hier conclusies aan verbonden kunnen worden.

## Bibliografie

- Arnold, U. (1999). Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 167-174.
- Benton, W., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 1-23.
- Blankenburg Holm, D., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal*, 467-486.
- Blommaert, A., & Blommaert, J. (2000). *Bedrijfseconomische analyses*. Groningen: Stenfert Kroese.
- BN de Stem. (2014, januari 18). Moerdijk geeft eigen ondernemers voorrang bij inkoop. *BN de Stem*.
- Bruins, R. (2014, mei 9). Benchmarken. (N. Pruijsen- de Kooter, Interviewer)
- Caniëls, M. C., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix - A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 141-155.
- Dalen, J. v., & Leede, E. d. (2009). *Statistisch onderzoek met SPSS for Windows*. Den Haag: Lemma.
- Dul, J., & Hak, T. (2012). *Case Study Methodology in Business Research*. New York: Routledge.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advance through network relationships. *Strategic Management Journal*, 701-719.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 660-679.
- Ellis, S. C., Henke Jr., J. W., & Kull, T. J. (2012). The effect of buyer behaviours on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empericial study of supplier perceptions. *Industrial Marketing Management*, 1259-1269.
- Ellram, L. M. (1995). Total cost of ownership, An analysis approach for purchasing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 4-23.
- Essig, M., & Amann, M. (2009). Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 103-113.
- Faes, W., & Matthijssens, P. (1998). Managing purchasing coordination: how to build an effective intra-company relationship. (pp. 204-215). London: 7th IPSERA Conference.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 343-353.

- Freeman, R., Wicks, A., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 364-369.
- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 207-216.
- Gemeente Werkendam. (2014, augustus 14). *Aanbesteding bouw van MFA's*. Retrieved from Werkendam Actueel: [http://www.werkendam.nl/Actueel/Nieuws/Augustus\\_2014/Aanbesteding\\_bouw\\_MFA's](http://www.werkendam.nl/Actueel/Nieuws/Augustus_2014/Aanbesteding_bouw_MFA's)
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference.11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Ghijsen, P. T., Semeijn, J., & Ernstson, S. (2010). Supplier satisfaction and commitment: The role of influence strategies and supplier development. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 17-26.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Haag, E. (2012, september 26). Category Management & SRM. *O&SCM5*. Rotterdam.
- Hüttinger, L., Schiele, H., & Veldman, J. (2012). The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. *Industrial Marketing Management*, 1194-1205.
- Janssen, K. (2014, april 23). Inkoopanalyse. (N. Pruijsen- de Kooter, Interviewer)
- Jensen, M. (2001). Value Maximalization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8-21.
- Johnson, P., Leenders, M., & Flynn, A. (2010). *Purchasing and Supply Management*. New York: Mcgraw-Hill.
- Klein Ikkink, C., & Broese Van Groenou, M. (1996). Strategieën bij wederkerigheid in onderlinge steun. In B. Nitsche, *Ouderen, wetenschap en beleid*. Utrecht.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 108-117.
- Maunu, S. (2003). *Supplier satisfaction: The concept and a measurement system; a study to define the supplier satisfaction elements and usage as a management tool*. Oulun: Oulun yliopisto.
- Möller, K. K., & Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 109-118.
- Nevi. (2014, februari 12). *Definitie van inkoop*. Retrieved from NEVI: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-001-bl.pdf>

- Prahninski, C., & Benton, W. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 39–62.
- Pulles, N., & Veldman, J. (2012). *Preferred customership: een ontbrekende schakel?* Universiteit van Twente.
- Rabobank Merwestroom. (2013, september). Visie op vestigingen. Hardinxveld-Giessendam.
- Rabobank Nederland. (2013, december). RaboWeb AB-Bedrijfsmanagement. Utrecht, Utrecht.
- Rabobank Nederland Concern Inkoop. (2013, november 28). Workshop Inkoopondersteuning. Utrecht.
- Roest, H., & Hulsen, M. (2008). Loyale klanten: hebben is hebben, maar houden is de kunst. In A. Bronner et al., *Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek MarktOnderzoekAssociatie, dl. 33* (pp. 129-149). Haarlem: SpaarenHout.
- Rozemeijer, F., Weele, A. v., & Weggeman, M. (2003). Creating Corporate Advantage through Purchasing: Toward a Contingency Model. *The Journal of Supply Chain Management*, 4-13.
- Schiele, H. (2007). Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement–performance link. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 274–293.
- Schiele, H., Calvi, R., & Gibbert, M. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial Marketing Management*, 1178-1185.
- Tempelaar, F. (1987). *The captial market and the objective of the firm in the theory of finance*. Groningen: University of Groningen.
- UNSPC. (2014, mei 28). *UNSPSC home*. Retrieved from <http://www.unspsc.org/>: <http://www.unspsc.org/>
- Vocht, A. d. (2013). *Basishandboek SPSS 21*. Utrecht: Bijleveld Press.
- von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value Creation in Buyer-Seller Relationships. Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. *Industrial Marketing Management*, 367-377.
- Weele, A. v. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management*. London: Cengage Learning.
- Wong, A. (2000). Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction. *Total Quality Management*, 427-432.
- Wu, W.-P., Chan, T. S., & Lau, H. H. (2008). Does consumers' personal reciprocity affect future purchase intentions? *Journal of Marketing Management*, 345-360.

- Zhang, C., Henke Jr., J. W., & Griffith, D. A. (2009). Do buyer cooperative actions matter under relational stress? Evidence from Japanese and U.S. assemblers in the U.S. automotive industry. *Journal of Operations Management*, 479–494.
- Zhang, T., Huang, G. Q., Qu, T., & Li, Z. (2013). Headquarter-centered common sourcing management through order coordination and consolidation. *Computers & Operations Research*, 2011-2025.
- Ziropli, F., & Caputo, M. (2002). The nature of buyer-supplier relationships in co-design activities: the Italian auto industry case. *International Journal of Production and Operations Management*, 1389-1410.



## Lijst van tabellen en figuren

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1: Dimensies leverancierstevredenheid (Maunu, 2003).....                         | 17 |
| Tabel 2: Kenmerken leverancierstevredenheid (Maunu, 2003) (Essig & Amann, 2009) .....  | 18 |
| Tabel 3: Interpretatie correlatiecoëfficiënten .....                                   | 28 |
| Tabel 4: Betrouwbaarheid Likertschalen na verwijderen van items .....                  | 29 |
| Tabel 5: Normaliteit tevredenheidsfactoren .....                                       | 29 |
| Tabel 6: Correlaties tevredenheidsfactoren .....                                       | 30 |
| Tabel 7: Rekenkundig gemiddelde tevredenheidsfactoren.....                             | 32 |
| Tabel 8: Rekenkundig gemiddelde reciprociteit – tevredenheidsfactoren.....             | 33 |
| Tabel 9: T-test reciprociteit – tevredenheid.....                                      | 33 |
| Tabel 10: Rekenkundig gemiddelde kosten – reciprociteit.....                           | 34 |
| Tabel 11: T-test reciprociteit - kosten .....  | 35 |
|  |    |
| Figuur 1: Voorlopig conceptueel model.....   | 10 |
| Figuur 2: Portfolio model (Kraljic, 1983) .....  | 13 |
| Figuur 3(links): Classificatie waarde creatie (Walter, Ritter, & Gemünden, 2001) ..... | 14 |
| Figuur 4(rechts): Customer portfolio analyse (Weele, 2010) (Haag, 2012) .....          | 14 |
| Figuur 5: Dutch Windmill (Weele, 2010) (Haag, 2012) .....                              | 14 |
| Figuur 6: Brainstorm leverancierstevredenheid (Maunu, 2003, p. 67).....                | 16 |
| Figuur 7: Supplier Satisfaction Index (Essig & Amann, 2009) .....                      | 17 |
| Figuur 8: Conceptueel model.....   | 20 |
| Figuur 9: Verdeling categorieën leveranciers.....                                      | 24 |
| Figuur 10: Reciprociteitsverdeling .....   | 31 |
| Figuur 11: Verdeling leverancierscategorieën – reciprociteit.....                      | 32 |
| Figuur 12: Tevredenheid naar categorieën .....   | 32 |
| Figuur 13: Histogram reciprociteit – kosten .....                                      | 35 |
| Figuur 14: Conceptueel model naar aanleiding van onderzoek.....                        | 37 |

## Bijlage I: Tevredenheidskenmerken

| Dimensie                               | Indicator                    | Factor  |              |                                 |
|--|------------------------------|---|--------------|---------------------------------|
| <b>Strategisch</b>                     | Intensiteit van samenwerking | Strategische waarde                                     |              |                                 |
|  |                              | Intensiteit van integratie met R&D                      |              |                                 |
|  |                              | Aantal strategische contacten                           |              |                                 |
|  |                              | Mogelijkheid tot cross-selling                          |              |                                 |
|  |                              | Mate van vroegtijdige betrokkenheid                     |              |                                 |
|  |                              | Bereidheid om suggesties te accepteren                  |              |                                 |
| <b>Operationeel</b>                    | Order proces                 | Procedure   |              |                                 |
|  |                              | Nakomen van afspraken                                   |              |                                 |
|  |                              | Nakomen van lange termijn contracten                    |              |                                 |
|  |                              | Onderhandelingspositie                                  |              |                                 |
|  |                              | Tijdsschema   |              |                                 |
|  | Betaal- en bezorgcondities   | Betaalgedrag  |              |                                 |
|  |                              | Betaalprocedure   |              |                                 |
|  |                              | Levertijden   |              |                                 |
|  |                              | Wensen rond levering                                    |              |                                 |
|  |                              | Ontvangstprocedure                                      |              |                                 |
|  |                              | Ondersteuning bij voorbereiding voor de eerste levering |              |                                 |
|  |                              | <b>Acompanying</b>                                      | Communicatie | Algemene aandacht               |
|  |                              |   |              | Mogelijkheid tot direct contact |
|  |                              |   |              | Beleefdheid van medewerkers     |
| Imago                                  |                              |   |              |                                 |
| Technische competenties                |                              |   |              |                                 |
| Zakelijke competenties                 |                              |   |              |                                 |
| Gebruikte communicatiemiddelen         |                              |   |              |                                 |
| Kwaliteit van informatie               |                              |   |              |                                 |
| Frequentie van informatie              |                              |   |              |                                 |
| Nauwkeurigheid van informatie          |                              |   |              |                                 |
| Ondersteuning bij kwaliteitsmanagement | Conflictmanagement           | Kwaliteit van reactie                                   |              |                                 |
|  |                              | Reactiesnelheid   |              |                                 |
| Algemene indruk                        |                              | Intensiteit van samenwerking                            |              |                                 |
|  |                              | Orderproces   |              |                                 |
|  |                              | Betaal- en bezorgcondities                              |              |                                 |
|  |                              | Communicatie  |              |                                 |
|  |                              | Conflictmanagement                                      |              |                                 |

(Essig & Amann, 2009)

## Bijlage II: Enquête

1

Welk gebied bedient uw organisatie?

Single-  
responsvraag

- Regionaal
- Landelijk
- Benelux
- Europa
- Wereldwijd

2

Hoe groot is uw onderneming?

Single-  
responsvraag

- Micro:
- Small: 11-50 medewerkers
- Medium: 51-250 medewerkers
- Large: >251 medewerkers

3

Bent u klant bij Rabobank?

Single-  
responsvraag

- Ja, maar hoofdzakelijk bij een andere financiële dienstverlener
- Ja, Rabobank is mijn huisbankier
- Nee

4

Hoe lang bent u klant bij Rabobank?

Open vraag  
(klein)

VRAAG 4 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VRAAG 6.

vraag 3 is niet beantwoord met 3 (Nee)

**5**

**Bent u leverancier bij de bank waar u bankiert?**

**Single-  
responsvraag**

VRAAG 5 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VRAAG 6.

vraag 3 is niet beantwoord met 3 (Nee)

- Ja
- Nee

**6**

**Hoe lang bent u leverancier van Rabobank?**

**Open  
(klein) vraag**

**7**

**Bij hoeveel (lokale) Rabobanken bent u leverancier?**

**Open vraag  
(klein)**

## 8

## Wat voor overeenkomst heeft u met Rabobank?

Single-  
responsvraag

- Geen overeenkomst
- Overeenkomst per lokale bank
- Een mantelovereenkomst met Rabobank Nederland en de daarbij behorende transactieovereenkomsten met de deelnemende lokale banken

## 9

Geef bij onderstaande stelling aan in hoeverre u het eens of oneens bent met de uitspraak en hoe u de klant Rabobank voor deze uitspraak ziet in verhouding tot uw beste klant.

Tabelvraagplus

U dient bij het beantwoorden van de stellingen uit te gaan van de relatie die u als leverancier met de Rabobank hebt en de medewerkers waar u in deze relatie mee te maken heeft.

|  | Volledig mee eens     | Meestal mee eens      | Neutraal              | Meestal mee oneens    | Volledig oneens       | Rabobank is minder dan beste klant | Rabobank is gelijk aan beste klant | Rabobank is beste klant |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Zaken doen met Rabobank is winstgevend                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>   |
| Rabobank betaalt in overeenstemming met de afspraken       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>   |
| De betaalcondities zijn fair                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>   |
| De prijscondities zijn fair                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>   |
| De overeenkomst met Rabobank is fair                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>   |
| De medewerkers van Rabobank zijn professioneel in hun werk | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>   |

|  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| De medewerkers van Rabobank zijn eerlijk     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De medewerkers van Rabobank zijn betrouwbaar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rabobank geeft voldoende feedback            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rabobank geeft eerlijke feedback             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Werken voor Rabobank is complex              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rabobank stelt veel specifieke eisen         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Er is sprake van wederzijdse betrokkenheid   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10

Hoe waardeert u uw totale leveranciersrelatie met Rabobank in verhouding tot uw beste klant?

Single-responsvraag

- Rabobank is de beste klant
- Rabobank en mijn beste klant zijn gelijk
- Rabobank is een minder dan mijn beste klant

11

Geef van de onderstaande uitspraken aan hoe tevreden u over de bewering bent en hoe belangrijk u dit in uw relatie met Rabobank vindt.

Tabelvraagplus

U dient bij het beantwoorden van de stellingen uit te gaan van de relatie die u als leverancier met Rabobank heeft.

Hoe tevreden bent u met:

|   | Zeer tevreden         | Tevreden              | Neutraal              | Ontevreden            | Zeer ontevreden       | Niet belangrijk       | Neutraal              | Belangrijk            |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Het orderproces in zijn algemeenheid                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De bestelprocedure                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Het tijdschema rond het bestelproces                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De ondersteuning rond eerste levering of uitvoering | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|  |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| De gevraagde levertijden                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De wensen rond levering/ beschikbaarheid     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De communicatie met Rabobank                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Het nakomen van afspraken                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De frequentie waarmee u informatie krijgt    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De gebruikte communicatiemiddelen            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Beschikbaarheid van (direct) contact         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Het imago van Rabobank                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De intensiteit van samenwerking met Rabobank | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De manier van omgaan met conflicten          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| De leveranciersbeoordeling                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12

Welk cijfer (van 1 tot 10) geeft u aan de leveranciersrelatie met Rabobank, waarbij 1 het laagst is en 10 het hoogst?

Open vraag (klein)




13

In het hierna volgende deel wordt gevraagd naar de prijzen die u hanteert voor de Rabobank. Hiervoor dient u de sector te kiezen waar uw bedrijf toe behoort.

Single-responsvraag

- Beveiliging & Bewaking
- Schoonmaak & Glasbewassing
- Schoonmaak
- Glasbewassing
- Afvalverwerking

14

Vul voor onderstaande diensten het bedrag (€) in wat u ongeveer per uur berekent aan de Rabobank

Invulveldenvraag

VRAAG 14 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VOLGENDE VRAAG

vraag 13 is beantwoord met 1 (Beveiliging & Bewaking)

Mobiele surveillance  
(openen & sluiten)

Alarmopvolging

Alarmopvolging op  
zon- en feestdagen

Bewaking/receptiedienst  
(werkdagen tussen  
07.00-18.00 uur)

**15**

Vul voor onderstaande diensten het bedrag (€) in  
wat u ongeveer per uur berekent aan de Rabobank

Invulveldenvraag

VRAAG 15 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VOLGENDE VRAAG

vraag 13 is beantwoord met 4 (Glasbewassing)

Glasbewassing gevelglas buiten  
(excl. hoogwerker)

Glasbewassing gevelglas binnen

Graffiti verwijderen

**16**

Vul voor onderstaande diensten het bedrag (€) in  
wat u ongeveer per uur berekent aan de Rabobank

Invulveldenvraag



VRAAG 16 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VOLGENDE VRAAG

vraag 13 is beantwoord met 2 (Schoonmaak & Glasbewassing)

Glasbewassing gevelglas buiten (excl. hoogwerker)

Glasbewassing gevelglas binnen

Graffiti verwijderen

Regulier onderhoud van kantoorruimte (incl object begeleiding)

Regulier onderhoud van sanitaire ruimte (incl object begeleiding)

**17**

Vul voor onderstaande diensten het bedrag (€) in wat u ongeveer per uur berekent aan de Rabobank

Invulveldenvraag

VRAAG 17 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VOLGENDE VRAAG

vraag 13 is beantwoord met 3 (Schoonmaak)

Regulier onderhoud van kantoorruimte (incl object begeleiding)

Regulier onderhoud van sanitaire ruimte (incl object begeleiding)

18

Vul voor onderstaande diensten het bedrag (€) in  
wat u ongeveer berekent aan de Rabobank

Invulveldenvraag

VRAAG 18 ALLEEN TONEN ALS AAN DE ONDERSTAANDE VOORWAARDEN WORDT  
VOLDAAN, INDIEN NIET VOLDAAN SPRING NAAR:: >> VOLGENDE VRAAG

vraag 13 is beantwoord met 5 (Afvalverwerking)

Huur per maand restafvalcontainer  
240L

Verwerking restafval per ton

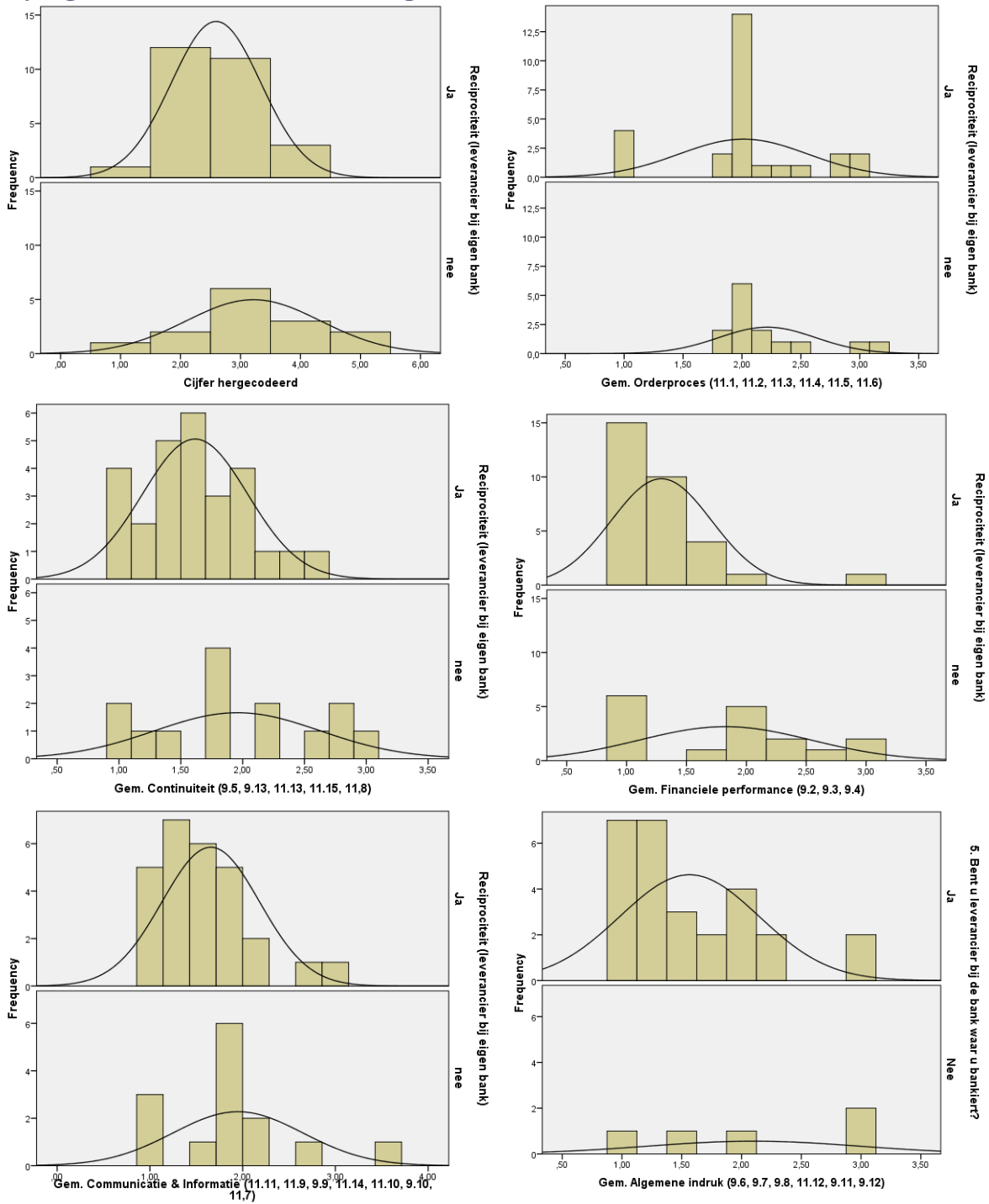
Huur per maand papier- en  
kartoncontainer 240L

Verwerking papier en karton per ton

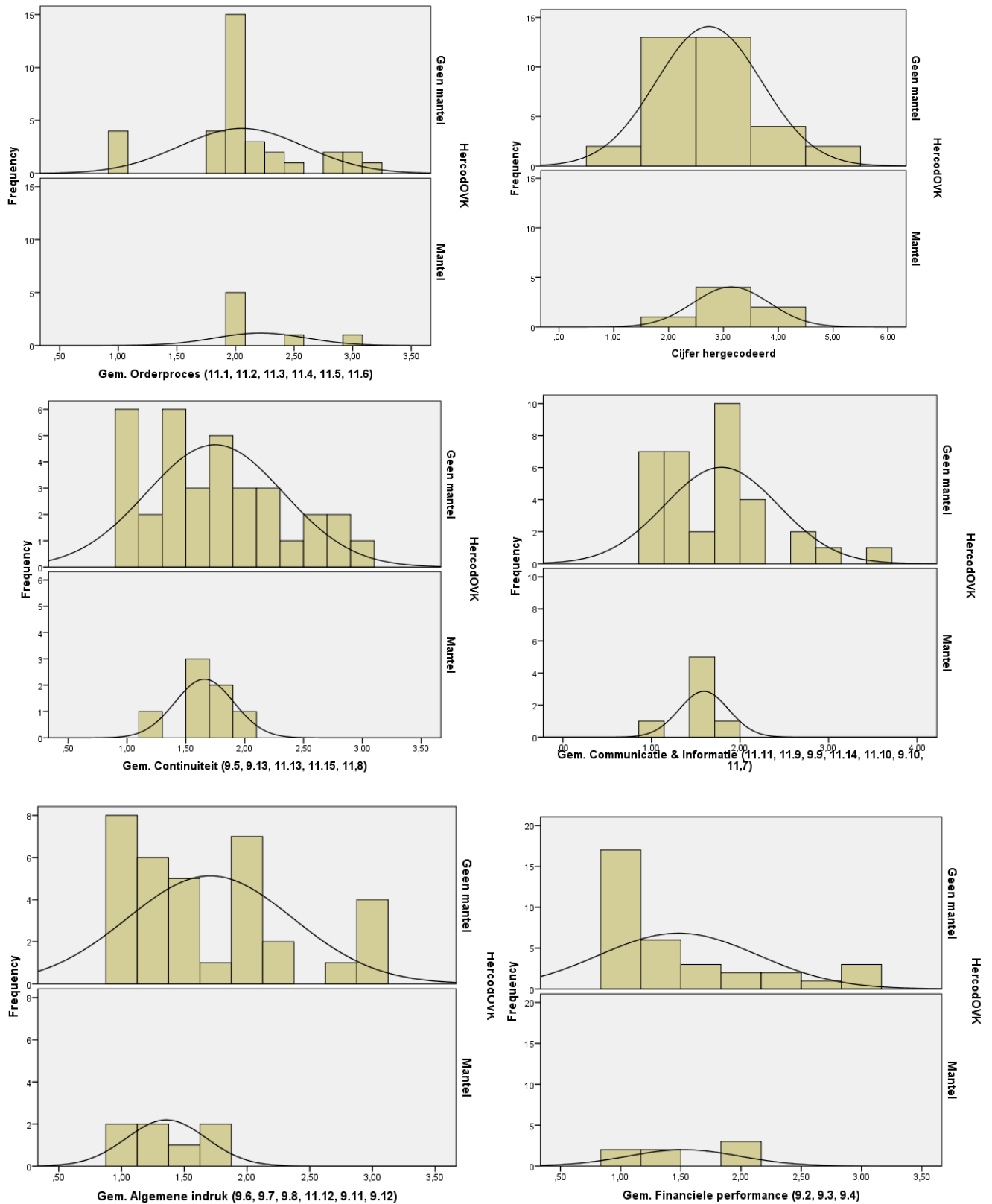
Huur per maand vertrouwelijk  
papiercontainer 240L

Verwerking vertrouwelijke papier per  
ton

## Bijlage III: Normalverdeling



Figuur III.I t/m III.VI: Normalverdeling reciprociteit – tevredenheidsfactoren



Figuur III.VII t/m III.XII: Normalverdeling overeenkomst – tevredenheidsfactoren