

# TOTAL VALUE OF RELATIONSHIPS

Een model om de waarde van wederkerige relaties te kwantificeren



studentnummer  
**518694**

BART  
**KUIJPERS**

**Masterthesis Bedrijfskunde**  
**Rotterdam School of Management**

[ definitief ]

24 juli 2020

## Colofon

**Masterthesis Bedrijfskunde 2018-2020**

# Total Value of Relationships

Een model om de waarde van wederkerige relaties te kwantificeren.

**Instelling:** Rotterdam School of Management (RSM)  
**Opleiding:** Parttime Master Bedrijfskunde  
**Auteur:** Bart Kuijpers  
**Studentnummer:** 518694  
**Datum:** 24 juli 2020  
**Plaats:** Roosendaal

**Begeleider:** Prof. Dr. Finn Wynstra  
**Co-reader:** Dr. Ir. Otto Koppius

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis ter afronding van mijn tweejarige masterstudie Bedrijfskunde, een resultaat van twee jaar arbeid, inspiratie, ontwikkeling en groei. Aan de start van dit traject op donderdag 6 september 2018 heb ik met terugwerkende kracht onvoldoende in kunnen schatten wat deze opleiding mij uiteindelijk zou gaan brengen. Als ijverige en doortastende manager dacht ik dit studietraject er wel *bij* te kunnen doen, amper gehinderd door het besef wat de studie voor mijn persoonlijke ontwikkeling zou gaan betekenen. Na 16 jaar niet in de schoolbanken te hebben verbleven, was zeker de beginfase een gewenningsproces, maar de voorbijvliegende afgelopen jaren heb ik als een absolute verrijking ervaren en had ik nooit willen missen.

Ondanks de inmiddels nog steeds voortdurende Coronacrisis en de impact van de verandering van de opleiding door de interventie van de overheid medio 2019 kijk ik louter met tevredenheid en plezier terug op mijn studietijd. Een studie waarin ik sinds lange tijd weer intrinsiek gestimuleerd werd om te leren, mezelf te ontwikkelen en te groeien heeft mij meer inzicht gegeven in mijn eigen persoonlijkheid. Er zijn momenten geweest dat ik mezelf verbaasde over mijn enthousiasme en inzet. Ik ben daarom mijn werkgever Stadion Feijenoord en in het bijzonder Jan van Merwijk (algemeen directeur) dankbaar voor het vertrouwen en de kans die hij mij heeft geboden deze studie te mogen volgen. Het was allesbehalve vanzelfsprekend voor iemand in deze organisatie om een dergelijke studie te gaan volgen en Jan heeft mij gedurende het hele traject de ruimte gegeven deze studie te voltooien.

Voor de laatste fase van mijn studie wil ik graag mijn bijzondere dank uitspreken aan mijn begeleiders Finn Wynstra en Otto Koppius. Finn als ware inspirator, die altijd de juiste vragen stelde en antwoorden had om mij verder op weg te helpen en als grote motivatiebron heeft gefungeerd. Otto voor zijn haarfijne analyses, zijn tot de verbeelding sprekende voetbalmetaforen en interessante visie op de wereld van sportmanagement. Vanaf het begin van mijn afstudeertraject heb ik van beiden hun volledige steun en support ondervonden.

Als laatste, maar ook als meest voorname factor gaat mijn oprechte respect uit naar mijn vrouw en kinderen. Marleen, Jasmijn, Luuk en Tim; jullie hebben je man en vader vaak gezien achter een laptop en een enorme stapel boeken en papier, maar hebben altijd gezorgd voor positiviteit, steun en begrip. Ik kijk uit naar de aankomende jaren waarin de weekenden met jullie niet langer in het teken zullen staan van studeren. Een niet te onderschatten rol was ook weggelegd voor mijn vader Tom, die als redacteur/editeur vakkundig mijn stukken van commentaar heeft voorzien.

Vol trots nodig ik u uit mijn masterthesis te lezen, ik heb geprobeerd een model te ontwikkelen waarin de waarde van reciprociteit in relaties kan worden gekwantificeerd om zodoende betere en strategischere keuzes en afwegingen te kunnen maken met betrekking tot leveranciersmanagement. Ik wens u veel plezier bij het lezen ervan.

Roosendaal, 24 juli 2020

Bart Kuijpers

## Samenvatting

“I scratch your back, you scratch mine” is een eeuwenoud gezegde (Dean, 1963), soms formeel vastgelegd, maar zeker als sociaal verschijnsel veel vaker niet. De branche van professionele sportorganisaties is niet de enige sector waar reciprociteit een wezenlijk onderdeel speelt in relaties, maar wel een sector waarin de ogenschijnlijk ongrijpbare en ondefinieerbare waarde van sponsoring hier een groot aandeel in heeft. Met dat unieke probleem spelen professionele sportorganisaties, waaronder Feyenoord Rotterdam. De verhouding tussen enerzijds inkoopmanagement en anderzijds sponsormanagement is vaak ter zake doende, maar zelden leidend tot interne wederzijdse tevredenheid.

Het belonen van anderen die zich vriendelijk hebben gedragen en het straffen van diegenen die zich slecht hebben gedragen is een basisprincipe in de meeste menselijke samenlevingen: het is zelfs ingebed in civiele wetgeving en wordt voorgeschreven in verschillende religies (Perugini, Gallucci, Presaghi, & Ercolani, 2003). Dit principe wordt ook toegepast in zakelijke relaties waarbij wederkerige afspraken tot op zekere hoogte worden vastgelegd. De balans en de uitgewisselde waarde in dergelijke relaties zijn echter vaak diffuus, of op zijn minst onbesproken. De combinatie van vaak vergendelde relaties en de perceptieverschillen met betrekking tot de balans in een relatie zijn niet wenselijk en bemoeilijken de interne bedrijfsvoering. De consequentie daarvan is dat strategisch inkoop- en relatiemanagement een nog meer gecompliceerde aangelegenheid wordt, waarin bestaande theorieën (zoals inkoopportfolio-modellen) amper toe zijn te passen op het maken van beleid. Reciprociteit leidt in dergelijke gevallen voor ongefundeerde aannames met betrekking tot het succes van een relatie.

Om uit deze impasse te kunnen komen, is er behoefte aan een filosofie en methodiek die een integraler beeld kan verschaffen en presenteren voor alle betrokkenen en zodoende zorgt voor nuance en zorgvuldigere en objectievere aannames. De toegepaste filosofie in deze masterthesis is die van Total Cost of Ownership (TCO), een inkoopfilosofie waarbij met name de achterliggende motivatie om zo compleet mogelijk te zijn bij het in kaart brengen van kosten past bij de problematiek van Feyenoord. Aan de zijde van inkoopmanagement is TCO een bewezen filosofie en de latere verfijning naar Total Value of Ownership (TVO) is in het geval van deze thesis van significante toegevoegde waarde. De beginselen van de TCO-filosofie is ook in sponsormanagement inmiddels omarmd. Waar in het verleden sponsoren hun sponsorfees waardeerden aan de hand van marketingcommunicatiewaarde en dit beschouwden vanuit een ROI-aanpak, bekijken sponsoren de relatie met hun sponsorobject holistischer en hanteren sindsdien een ROO (Return on Objectives)-aanpak. Deze ROO-aanpak heeft overeenkomsten met de TCO-filosofie, in die zin dat bij de ROO-aanpak wordt gestreefd naar een volledige beoordeling van de waarde van sponsoring op diverse vlakken.

Op basis van bovenstaande filosofieën en aanpakken is in deze masterthesis een model ontwikkeld wat gebruikt kan worden om de wederkerige relaties van Feyenoord betrouwbaarder en zorgvuldiger te kunnen analyseren. Het model is weliswaar arbeidsintensief en het verkrijgen en verwerken van de data is een complexe aangelegenheid, maar het biedt wel een vollediger en genuanceerder inzicht van de waarde van een wederkerige relatie. Dit inzicht kan gebruikt worden in de strategische heroriëntatie binnen Feyenoord als het aankomt op zowel inkoop- als sponsormanagement. Het model is an sich geen oplossing voor de problematiek, maar het vormt de fundering voor het formuleren van een strategie waarin de integrale waarde van een relatie voor Feyenoord kan worden verbeterd. Het model is niet zonder beperkingen en zal zich in de toekomst organisch moeten ontwikkelen. Het is primair ontwikkeld voor Feyenoord, maar zal ook een basis kunnen vormen voor andere professionele sportorganisaties.

# Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| <b>COLOFON</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>VOORWOORD</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>SAMENVATTING</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>1. INLEIDING</b> .....  | <b>7</b>  |
| 1.1 AANLEIDING .....   | 7         |
| 1.2 SPONSOR- EN INKOOPRELATIES BINNEN FEYENOORD.....               | 7         |
| 1.3 FEYENOORD CITY.....  | 9         |
| 1.4 ONDERZOEKSDOELSTELLING.....                                    | 9         |
| 1.5 ONDERZOEKSVRAAG.....   | 10        |
| 1.6 ONDERZOEKSSTRATEGIE.....                                       | 11        |
| 1.7 CONCEPTUEEL MODEL .....  | 11        |
| <b>2. THEORETISCHE ANALYSE</b> .....                               | <b>12</b> |
| 2.1 INLEIDING .....  | 12        |
| 2.2 RECIPROCITEIT ALS SOCIAAL VERSCHIJNSEL .....                   | 12        |
| 2.3 RECIPROCITEIT ALS ECONOMISCH VERSCHIJNSEL .....                | 14        |
| 2.3.1 <i>Het relationele perspectief op reciprociteit</i> .....    | 16        |
| 2.3.2 <i>Culturele verschillen in reciprociteit</i> .....          | 16        |
| 2.4 INKOOPMANAGEMENT, MACHT EN AFHANKELIJKHEID.....                | 18        |
| 2.4.1 <i>Inkoop portfoliomodel Kraljic</i> .....                   | 18        |
| 2.4.2 <i>Purchasing Chessboard</i> .....                           | 21        |
| 2.4.3 <i>Dutch Windmill</i> .....                                  | 23        |
| 2.4.4 <i>Sourcing Portfolio Analysis (SPA)</i> .....               | 24        |
| 2.4.5 <i>Criticaliteitsanalyse</i> .....                           | 24        |
| 2.5 TOTAL COST OF OWNERSHIP (TCO).....                             | 25        |
| 2.5.1 <i>Inleiding TCO</i> .....                                   | 25        |
| 2.5.2 <i>Doel van TCO</i> .....                                    | 26        |
| 2.5.3 <i>Toepassing van TCO</i> .....                              | 27        |
| 2.5.4 <i>Belemmeringen TCO-adoptie</i> .....                       | 28        |
| 2.5.5 <i>Voorwaarden adoptie TCO</i> .....                         | 29        |
| 2.5.6 <i>Total Value of Ownership (TVO)</i> .....                  | 29        |
| 2.6 SPORTSPONSORING.....   | 30        |
| 2.6.1 <i>Inleiding</i> .....                                       | 30        |
| 2.6.2 <i>Sponsorvarianten</i> .....                                | 32        |
| 2.6.3 <i>Voorwaarden voor succesvolle sportsponsoring</i> .....    | 33        |
| 2.6.4 <i>Methoden om sponsoreffectiviteit (ROI) te meten</i> ..... | 36        |
| 2.6.5 <i>Van ROI naar ROO</i> .....                                | 38        |
| 2.6.6 <i>Het relationele perspectief op sponsoring</i> .....       | 39        |
| <b>3. ONDERZOEKSMETHODE</b> .....                                  | <b>41</b> |
| 3.1 INLEIDING .....  | 41        |
| 3.2 AANGEPAST CONCEPTUEEL MODEL.....                               | 42        |
| 3.3 INKOOPPRESTATIE FEYENOORD.....                                 | 42        |
| 3.4 SPONSORPRESTATIE FEYENOORD .....                               | 44        |
| 3.5 MVO-DOELSTELLINGEN FEYENOORD.....                              | 46        |
| 3.6 RELATIONELE ASPECTEN .....                                     | 48        |
| 3.7 TOTAL VALUE OF RELATIONSHIP .....                              | 49        |
| 3.8 SAMPLING.....  | 51        |
| 3.8.1 <i>Case-selectie</i> .....                                   | 52        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>4.</b> | <b>RESULTATEN .....</b>   | <b>53</b> |
| 4.1       | CASE 1: BEOORDELING VAN EEN BESTAANDE LEVERANCIERSRELATIE.....          | 53        |
| 4.1.1     | <i>Inkoopprestatie</i> .....  | 53        |
| 4.1.2     | <i>Sponsorprestatie</i> .....   | 55        |
| 4.1.3     | <i>MVO-doelstellingen</i> .....   | 56        |
| 4.1.4     | <i>Total Value of Relationship case 1</i> .....                         | 56        |
| 4.2       | CASE 2: LEVERANCIERSSELECTIE .....                                      | 57        |
| 4.2.1     | <i>Inkoopprestatie</i> .....  | 58        |
| 4.2.2     | <i>Sponsorprestatie</i> .....   | 60        |
| 4.2.3     | <i>MVO-doelstellingen</i> .....   | 60        |
| 4.2.4     | <i>Total Value of Relationship case 2</i> .....                         | 60        |
| 4.3       | CASE 3: LEVERANCIERSSELECTIE .....                                      | 61        |
| 4.3.1     | <i>Inkoopprestatie</i> .....  | 62        |
| 4.3.2     | <i>Sponsorprestatie</i> .....   | 63        |
| 4.3.3     | <i>MVO-doelstellingen</i> .....   | 64        |
| 4.3.4     | <i>Total Value of Relationship case 3</i> .....                         | 65        |
| <b>5.</b> | <b>CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....</b>                                     | <b>67</b> |
| 5.1       | STRATEGISCHE INKOOPORIËNTATIE .....                                     | 67        |
| 5.2       | ADOPTIE EN IMPLEMENTATIE VAN TVR IN EEN ORGANISATIE .....               | 68        |
| 5.3       | TOEPASBAARHEID VAN HET MODEL .....                                      | 69        |
| 5.4       | CASECONCLUSIES.....   | 69        |
| 5.5       | LIMITATIES EN BEPERKINGEN VAN HET TVR-MODEL.....                        | 71        |
| 5.6       | GEVOLGEN VOOR DE AARD VAN DE RELATIES .....                             | 73        |
| 5.7       | WAARDERING SPONSORPRESTATIE .....                                       | 73        |
| <b>6.</b> | <b>LIMITATIES EN SUGGESTIES .....</b>                                   | <b>74</b> |
| 6.1       | LIMITATIES VAN HET ONDERZOEK .....                                      | 74        |
| 6.2       | SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK .....                                  | 74        |
| <b>7.</b> | <b>REFERENTIELIJST FIGUREN EN TABELLEN .....</b>                        | <b>76</b> |
| <b>8.</b> | <b>BRONNEN .....</b>  | <b>77</b> |
| <b>9.</b> | <b>BIJLAGEN .....</b>   | <b>81</b> |
| 9.1       | BIJLAGE 1 – TCO-MODEL (ELLRAM & SIFERD, 1993) .....                     | 81        |
| 9.2       | BIJLAGE 2 - VERSCHILLENDE KOSTENPOSTEN TCO (FERRIN & PLANK, 2002) ..... | 82        |
| 9.3       | BIJLAGE 3 – TVR CASE 1.....   | 84        |
| 9.4       | BIJLAGE 4 – TVR CASE 2.....   | 94        |
| 9.5       | BIJLAGE 5 – TVR CASE 3.....   | 103       |

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Professionele sportorganisaties zijn in hun voortbestaan voor een groot gedeelte afhankelijk van inkomsten uit sponsoring en partnerships. Binnen Feyenoord Rotterdam (Feyenoord) bedragen de sponsorinkomsten ca. 21,5% van de totale omzet, dit wordt gegenereerd door vijftien verschillende partners (Feyenoord Rotterdam NV, 2019). Het absolute bedrag dat wordt geregistreerd ten bate van sponsorinkomsten bedraagt € 15,1 miljoen over het seizoen 2018-2019 op de jaarrekening van Feyenoord. Elf van die vijftien partners zijn tevens verbonden als leverancier aan Feyenoord en hebben vanwege het afnamevolume contractuele afspraken gemaakt over de leveranties. Een sponsor wordt door Feyenoord in verschillende niveaus ingedeeld, afhankelijk van de sponsorfee die ten bate komt van sponsoring voor Feyenoord per jaar.

Ook de twee andere traditionele topclubs (Ajax en PSV) van Nederland kennen een groot gedeelte van hun jaaromzet toe aan sponsoring en partnerships. Bij Ajax bedraagt dit € 34,3 miljoen, 17,2% van hun totale jaaromzet over het seizoen 2018-2019 (AFC Ajax NV, 2019). PSV boekt als sponsor- en partnerinkomsten een bedrag van € 18,3 miljoen, dat vertegenwoordigt 18,9% van hun jaaromzet over het seizoen 2018-2019 (PSV NV, 2019).

Doordat een groot gedeelte van de sponsoren/partners ook aan Feyenoord is verbonden als leveranciers, stijgt de kans op een ambivalente situatie. Waar vanuit de commerciële geledingen binnen Feyenoord wordt gestuurd op maximale sponsoropbrengsten, is men binnen de operationele geledingen van Feyenoord op zoek naar voornamelijk efficiencyvoordelen. Dergelijke belangentegenstellingen zorgen onder meer voor de relevantie en actualiteit van wederkerigheid binnen overeenkomsten, die tevens aanleiding is voor dit onderzoek.

Binnen Feyenoord is wederkerigheid bij inkoop- en sponsordeals al langer onderwerp van discussie. Bij elke overeenkomst die wordt gesloten met leveranciers of partners ijlt namelijk de ontevredenheid van een interne stakeholder na. Wanneer een deal wordt gesloten die (bij nader inzien) niet het optimale resultaat oplevert voor de commerciële belanghebbenden heerst in die geledingen ontevredenheid, zeker als men bijvoorbeeld binnen de markt verneemt dat er betere overeenkomsten worden gesloten met andere marktpartijen als het gaat om sponsorbijdrages. Anderzijds heerst er ontevredenheid bij de verantwoordelijken voor inkoop wanneer een deal wordt gesloten die vanuit hun verantwoordelijkheid op zijn resultaat wordt betwist, doordat bijvoorbeeld producten gevoelsmatig of aantoonbaar te duur worden ingekocht. Deze cognitieve dissonantie is herkenbaar voor aanverwante Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) en staat hoog op de agenda bij de directie van Feyenoord, men vraagt zich nadrukkelijk af of de toepassing van reciprociteit de organisatie nu meerwaarde oplevert of juist niet. De nadelen van reciprociteit zijn in individuele gevallen volgens betrokken duidelijk, de voordelen of alternatieven zijn (nog) niet voldoende onderzocht.

## 1.2 Sponsor- en inkooprelaties binnen Feyenoord

De elf strategische partners van Feyenoord hebben wederkerige voorwaarden laten opnemen in formele overeenkomsten, waarbij zij naast de vastlegging van hun sponsorbijdrage en tegenprestaties een leveringsrecht hebben bedongen. Dat leveringsrecht kan betrekking hebben op verschillende productcategorieën zoals bier, leaseauto's, telefonie, kleding (merchandising), drukwerk, horecaproducten etc. Binnen andere professionele sportorganisaties kunnen dit sponsoren van volstrekt andere productcategorieën betreffen, al is er binnen het Betaald Voetbal in Nederland wel enige homogeniteit te herkennen in de partnerships. Zowel Ajax als PSV hebben net

als Feyenoord een biersponsor, autosponsor en kledingsponsor (AFC Ajax NV, 2019; PSV NV, 2019). Binnen Feyenoord worden dergelijke sponsorovereenkomsten gesloten door de afdeling partnerships als onderdeel van de commerciële tak van de organisatie.

Naast de partnerships met sponsors bestaan er ook (niet-)geregistreerde reciprociteitsafspraken met zakelijke klanten van Feyenoord die zowel incidenteel als structureel voorkomen. Waar een partnership op basis van het sponsorniveau een minimale sponsorfee moet bevatten, zijn er nog ruim 1.000 andere zakelijke klanten van Feyenoord die diverse producten afnemen. De zakelijke producten die worden verkocht door Feyenoord kunnen variëren van vast tot klant-specifiek. De meest voorkomende vaste producten zijn hospitality-arrangementen waarbij sponsors gasten kunnen uitnodigen in een luxe omgeving, zoals Business Units (Skyboxen), Business Seats etc. Andere producten hebben meer betrekking op reguliere marketingcommunicatieproducten, zoals LED-boarding (reclameboarding langs het veld tijdens een wedstrijd), vaste boarding, shirtreclame etc. Daarnaast zijn er ook specifieke activiteiten of campagnes waarin de database van Feyenoord wordt aangewend om een groot publiek te kunnen bereiken door een sponsor of zakelijke relatie.

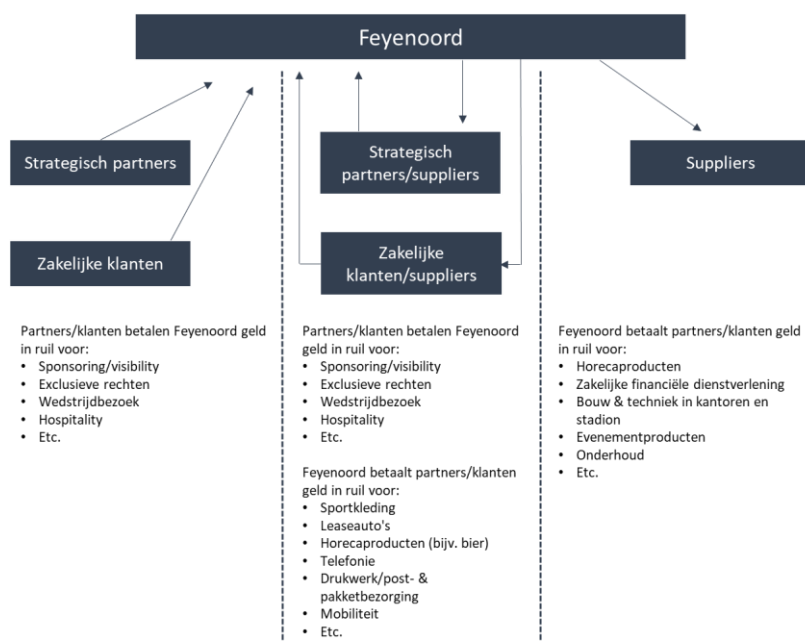
Van deze ca. 1.000 zakelijke klanten is het grootste gedeelte niet verbonden aan Feyenoord als structurele leverancier, maar zij zijn klant vanwege de autonome meerwaarde van de zakelijke producten die hierboven zijn beschreven. De zakelijke klanten die wel tevens aan Feyenoord verbonden zijn als leverancier hebben onderliggende overeenkomsten voor zowel leveranties als hun productafname van Feyenoord. Dit zijn naar schatting ruim 100 partijen, maar het uniforme en integrale overzicht is onbetrouwbaar. De geringe betrouwbaarheid van een dergelijk overzicht wordt veroorzaakt door de spreiding van de verantwoordelijkheid tot het sluiten van overeenkomsten binnen de organisatie van Feyenoord. Meerdere afdelingen hebben hun eigen suppliers waarmee contracten zijn gesloten en vanuit de inkoop- en commerciële afdelingen vindt geen integraal beleid ter documentatie en registratie plaats.

Naast de ca. 1.000 zakelijke klanten die in een aantal gevallen tevens leverancier zijn, bestaat er nog een andere categorie en dat zijn de leveranciers zonder wederkerigheidsafspraken. Dit zijn externe partijen die op basis van de meest gunstige inkoopvoorwaarden aan Feyenoord zijn verbonden en geen interesse hebben in de afname van zakelijke producten van Feyenoord of nog niet benaderd zijn voor een dergelijke wederkerigheidsafpraak. In de volgende schets (**Figuur 1**) zijn de verschillende categorieën relaties schematisch in kaart gebracht.

De laatste categorie (suppliers) wordt beheerd door de totale Feyenoordorganisatie heen, de operationele afdelingen die dergelijke overeenkomsten sluiten en onderhouden zijn o.a. ICT, facilitaire zaken, veiligheid, supporterszaken, horeca en mobiliteit.

Wederkerigheid treedt overigens ook in een andere hoedanigheid op als partnerovereenkomsten worden gesloten met sponsors, maar dat heeft dan geen betrekking op een leveranciersrelatie met een BVO. Sponsors zoeken bijvoorbeeld ook wederkerigheid als het gaat om commerciële activiteiten waarbij het “merk” van een BVO of van een atleet wordt benut om eigen producten of diensten te vermarkten, zo worden de spelers van Feyenoord ingezet voor marketingactiviteiten voor bijvoorbeeld Droomparken en Opel. Dit betreft echter een wederkerigheid die in BVO's als minder complex wordt gezien, deze afspraken worden namelijk gemaakt door dezelfde afdelingen en functionarissen die ook de partnerovereenkomst sluiten. In die situaties treedt er nauwelijks belangenverstrengeling op.





**Figuur 1, de verschillende categorieën relaties van Feyenoord**

### 1.3 Feyenoord City

Feyenoord en Stadion Feijenoord zijn twee verschillende entiteiten met ieder een eigen Raad van Commissarissen en directievoering (maar worden in deze thesis beiden onder de naam “Feyenoord” gehanteerd). Alhoewel de entiteiten beiden een naamloze vennootschap vertegenwoordigen is er sinds 2014 sprake van de groei naar eenwording. Dat betekent in de praktijk dat operationele afdelingen in elkaar zijn geschoven en de beide directies gezamenlijk optrekken in de strategiebepaling en de dagelijkse gang van zaken. Beide entiteiten hebben HR, IT, Facilitair, Marketing, Sales, MVO etc. samengevoegd en ook qua huisvesting zijn de medewerkers bij elkaar gevoegd.

Feyenoord en Stadion Feijenoord hebben de intentie om vanaf 2025 een nieuw Stadion te gaan bespelen en te kunnen exploiteren (Feyenoord City, 2020). Dit project wat momenteel onder de noemer Feyenoord City wordt ontwikkeld heeft een aantal relevante consequenties voor de toekomstige toepassing van reciprociteit in sponsor- en leveranciersovereenkomsten. Dat wordt enerzijds veroorzaakt door de geprognosticeerde groei in merkwaarde van het nieuwe stadion en de club, maar ook de groei qua afnamevolumes en het aantal aansprekende en grootschalige evenementen. Anderzijds zijn de organisaties van Feyenoord Rotterdam en Stadion Feijenoord sinds 2014 bezig om samen te smelten met het oog op het nieuwe Stadion. Waar in de huidige situatie het stadion geen eigendom is van de club Feyenoord, wordt er operationeel en commercieel wel gezamenlijk geopereerd en vindt de dagelijkse exploitatie plaats onder één directieteam. Deze ontwikkelingen zijn geëist door de gemeente Rotterdam vanwege hun participatie in het project van Feyenoord City.

### 1.4 Onderzoeksdoelstelling

Het doel van dit onderzoek is om het effect van de steeds terugkerende reciprociteit in samenwerkingen op de machtspositie van Feyenoord en op de financiële en maatschappelijke prestaties van Feyenoord te analyseren en te komen tot een verbetering van het proces wanneer zou blijken dat deze prestaties suboptimaal zijn. Is reciprociteit nu een aantrekkelijk verschijnsel of juist niet? Verschilt dit per productcategorie of is hier structureel een conclusie uit te trekken?

Het effect van deze vorm van reciprociteit en zijn beperkingen en mogelijkheden zijn redelijk branche-specifiek en gelden voornamelijk voor professionele sportorganisaties met een eigen venue (bijvoorbeeld een stadion) of een vergaande en innige samenwerking met een venue. Een professionele sportorganisatie zonder eigen venue zal ook een vorm van reciprociteit kennen bij haar partners, maar de inkoopvolumes zullen beperkter zijn op een aantal productdomeinen waardoor het effect op de inkoopperformance minder goed meetbaar zal zijn.

Het gebrek aan inzicht wat het effect van deze vorm van reciprociteit heeft op de machtspositie van Feyenoord ten opzichte van de leverancier (ook sponsor), maar ook op de financiële en maatschappelijke prestaties wordt gezien als een relevant probleem, des te meer omdat er voorbeelden in de markt zijn waarbij dergelijke reciprociteitsafspraken aanleiding vormen voor financiële problemen en in sommige gevallen zelfs voor faillissementen. De drang naar een ogenschijnlijke fantastische sponsordeal overschaduwde vaak de vraag naar de meest integrale optimale situatie. Het onderzoek voer ik uit voor de organisatie waar ik werkzaam ben, Feyenoord Rotterdam. De onzekerheden met betrekking tot het effect van reciprociteit op de inkoopperformance zijn voor de directie aanleiding om dit probleem als relevant en actueel te beschouwen. Vanwege de ontwikkelingen rondom een nieuw stadion (Feyenoord City) zullen zowel de inkoopvolumes als de waarde-propositie van sponsorovereenkomsten sterk gaan stijgen. Daarmee krijgt het probleem een nog urgenter karakter.

Het eindproduct van deze studie wordt de oplevering van een model toegespitst hoe reciprociteit binnen leveranciersrelaties gewaardeerd kan worden voor Feyenoord.

## **1.5 Onderzoeksvraag**

De centrale onderzoeksvraag van deze thesis is: “Op welke wijze kunnen reciprociteitsbeginselen bij het aangaan en onderhouden van leveranciersrelaties door Feyenoord het beste worden toegepast met het oog op haar machtspositie ten opzichte van leveranciers en haar financiële en maatschappelijke doelen?”. Vanuit deze centrale onderzoeksvraag zijn er een aantal sub-vragen geformuleerd die overeenkomstig met de fases uit de interventiecyclus tevens het onderzoeksproces structureren:

Sub-vraag 1: Waarom hanteert Feyenoord de huidige toepassing van reciprociteitsbeginselen in haar leveranciersrelaties en wat zijn de gevolgen voor de integrale organisatie?

Sub-vraag 2: Welke inzichten biedt de literatuur voor het toepassen van reciprociteitsbeginselen in leveranciersrelaties?

Sub-vraag 3: Welke mogelijke toepassingen van reciprociteitsbeginselen zou Feyenoord toekomstig kunnen hanteren?

Sub-vraag 4: Hoe kan een nieuwe methode of toepassing van reciprociteit binnen leveranciersrelaties worden geïmplementeerd/gemodelleerd binnen Feyenoord?

Sub-vraag 5: Wat is er organisatorisch voor nodig om de nieuwe methode of toepassing van reciprociteit binnen leveranciersrelaties als standaard te hanteren?

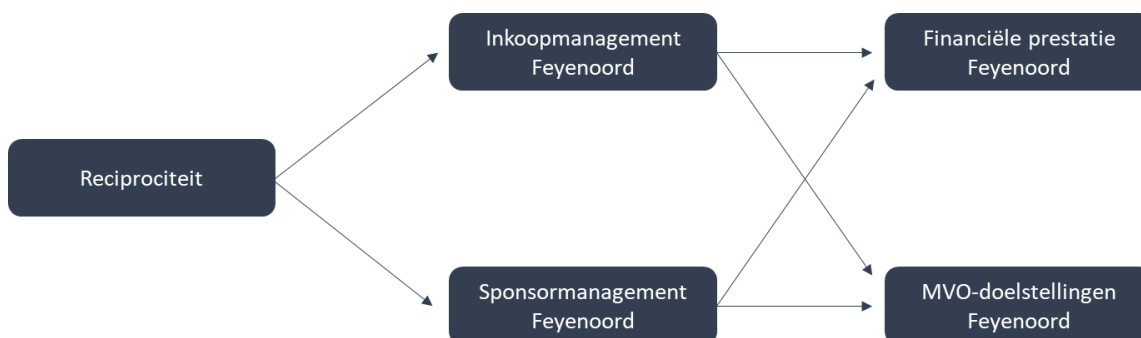
## 1.6 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is bedoeld om het probleem dat ontstaat door de huidige toepassing van reciprociteit binnen leveranciersrelaties van Feyenoord op te lossen, hiervoor wordt de strategie van een design study gekozen. Door het creëren van een oplossingsconcept kunnen de benodigde acties worden ontworpen om de financiële en maatschappelijke prestaties van Feyenoord te verbeteren.

Met behulp van de verzamelde data en theorie zal er een instrument of model worden ontworpen waarmee de reciprociteitsbeginselen op dergelijke wijze kunnen worden toegepast zodat dit het optimale financiële en maatschappelijke resultaat oplevert voor Feyenoord. Het instrument of model zal een afgeleide moeten zijn van het beleid dat Feyenoord wenst te voeren op haar sponsor- en leverancierssamenwerkingen teneinde succesvol te zijn. Waar primair de design study moet leiden tot een oplossing voor de situatie (context) van Feyenoord, valt niet uit te sluiten dat het een wezenlijke bijdrage kan leveren voor aanverwante professionele sportorganisaties vanwege de vergelijkbare situatie waarin zij verkeren. Uiteindelijk kan de oplossing voor het probleem van Feyenoord mogelijk van toegevoegde waarde zijn in de reflectieve cyclus om tot ontwerpregels te komen voor de omgang met reciprociteit binnen leveranciersrelaties in professionele sportclubs.

## 1.7 Conceptueel model

Hieronder (**Figuur 2**) is op basis van de onderzoeksvraag en de theoretische en praktische exploratie een conceptueel model opgesteld.



**Figuur 2, conceptueel model**

Dit model is een vereenvoudigde weergave van de kern van het onderzoek. Reciprociteit is de onafhankelijke variabele en de impact hiervan op de afhankelijke variabele staat centraal in het onderzoek.

Het financieel succes kan worden afgemeten aan de prestaties op inkoop én sponsormanagement van specifieke productdomeinen. Dat succes is een geconsolideerd resultaat van beide activiteiten (al dan niet separaat of gecombineerd uitgevoerd). De factor financieel succes van inkoop- én sponsormanagement behoeft in de definitiefase een zorgvuldige benadering. Zo kunnen factoren als TCO, duurzaamheid, korte vs lange termijn-resultaten en overige neveneffecten van cruciaal belang zijn bij de grootte van het succes.

De MVO-doelstellingen van Feyenoord behoeven tevens een nauwkeurige en zorgvuldige definiëring, deze zijn niet alleen aan verandering onderhevig maar ook complexer te kwantificeren. Additionele reflectie met de interne stakeholders die betrokken zijn bij de maatschappelijke doelstellingen is dan ook noodzakelijk om de juiste definiëring te kunnen vinden in de eerste fase van het onderzoek.

## 2. Theoretische analyse

### 2.1 Inleiding

Het onderwerp reciprociteit is veel beschreven als wetenschappelijk onderwerp en geprojecteerd op meerdere verschijningen in de maatschappij. Zowel sociologische theorieën, waarbij reciprociteit bijvoorbeeld wordt gezien als bouwsteen voor het vertrouwen in anderen (Berg, Dickhaut, & McCabe, 1995) en reciprociteit wordt geanalyseerd als maatschappelijk morele norm waarbij persoonlijke dankbaarheid een grote rol speelt (Gouldner, 1960), maar reciprociteit komt ook voor in kapitalistische theorieën waarbij wordt gekeken naar bijvoorbeeld bartering en countertrading tussen bedrijven en landen (Ellingsen, 1991) (Caves & Marin, 1992).

In deze theoretische analyse wordt een verdieping gemaakt van het begrip reciprociteit en de verschillende vormen zoals het binnen leveranciersrelaties van Feyenoord zou kunnen verschijnen. Daarbij wordt eerst het begrip reciprociteit vanuit een sociaal perspectief verdiept, aangezien dit op verschillende vlakken (zowel inkoopmanagement als sponsormanagement) een rol speelt. Vervolgens wordt reciprociteit als economisch verschijnsel tegen het licht gehouden, waarbij culturele verschillen een relevante rol spelen in de bepaling van de toepassing ervan. Binnen het spectrum van inkoop heeft reciprociteit tevens een impact op strategische doelstellingen en machtsverhoudingen tussen partijen. De filosofie achter TCO levert daaropvolgend een interessant perspectief op reciprociteit binnen leveranciersrelaties, niet zozeer als instrument maar veel meer als mogelijk perspectief om relaties en samenwerkingen zorgvuldiger en objectiever te kunnen evalueren. Het laatste gedeelte van dit hoofdstuk is gewijd aan sportsponsoring, waar opvallend veel gelijkenissen zijn te herkennen met inkoopmanagement als het aankomt op reciprociteit.

### 2.2 Reciprociteit als sociaal verschijnsel

Dat reciprociteit diepgeworteld en verankerd zit in de sociale maatschappij blijkt onder meer vanuit het onderzoek van Göbel et al. (2013) en hun stelling dat reciprociteit een fundamentele norm is; toepasbaar op alle sociale leefregels. Het belonen van anderen die zich vriendelijk hebben gedragen en het straffen van diegene die zich slecht hebben gedragen is een basisprincipe in de meeste menselijke samenlevingen: het is zelfs ingebed in civiele wetgeving en wordt voorgeschreven in verschillende religies (Perugini et al., 2003). Het befaamde principe: "I scratch your back, you scratch mine" is een eeuwenoud fenomeen (Dean, 1963), dat een duidelijke wederkerige verplichting in zich herbergt. Aristoteles schreef al dat wanneer een partij meer baat heeft (of claimt) bij een relatie dan de andere partij er sprake is van ongelijke vriendschap, en gelijkheid tussen partijen is een essentieel element van het bestaan van een vriendschap (Blau, 1964). Deze gelijkheid waar Aristoteles aan refereert is representatief voor wederkerigheid in een sociale relatie waarbij de exacte voorwaarden door niemand in een abstracte generieke wijze kunnen worden geformuleerd (Gouldner, 1960). Gouldner refereert hierbij aan Malinowski die op zijn beurt stelt dat men niet wordt beschouwd als blind betrokken bij wederkerige transacties, maar alsof men een presentiment heeft voor de consequenties van reciprociteit en de gevolgen (Malinowski, 1932). Reciprociteit is een construct dat rust op stilzwijgende basisaannames en is vaak impliciet in sociaal onderzoek (Göbel et al., 2013). Volgens Malinowski (1932) is iedereen zich bewust van het bestaan van reciprociteit en in elk concreet geval kan men de consequentie ervan overzien, dat lijkt in het bijzonder te impliceren dat men gelooft dat:

- a) Op langere termijn de wederzijdse uitwisseling van goederen en diensten wordt uitgebalanceerd
- b) wanneer mensen niet diegene helpen die eerder hen hebben geholpen zullen bepaalde straffen worden opgelegd
- c) van de mensen die zij hebben geholpen wordt verwacht hen te helpen
- d) alle bovenstaande punten gecombineerd of tezamen.

Reciprociteit is echter fundamenteel anders te interpreteren dan coöperatie of vergelding, reciprociteit komt altijd als reactie op iets anders en is dus ook niet hetzelfde als altruïsme (Fehr & Gächter, 2000). Sterker nog; een onbeantwoord cadeau maakt de ontvanger zelfs inferieur, zeker wanneer het ontvangen is met geen intentie om iets terug te geven (Mauss, 1990). Dat impliceert dat coöperatieve of vergeldende reacties wel gevolgen kunnen zijn van acties vanuit reciprociteit of een het uitblijven van verwachte reciprociteit. In de omschrijvingen hierboven van reciprociteit ligt de nadruk echter met name op de (re)actie of de transactie, dat lijkt echter een onvolledige uiteenzetting van reciprociteit vanuit sociaalmaatschappelijk oogpunt. Reciprociteit kan ook worden gezien als gedragsreactie op waargenomen (on)vriendelijkheid, waarbij zowel de gedistribueerde vriendelijkheid (= (trans)actie) van belang is, maar zeker ook de onderliggende intenties (Falk & Fischbacher, 2006). Uit laatstgenoemd onderzoek blijkt namelijk dat de onderliggende intenties bepalend zijn voor de waarneming en interpretatie van acties en dus ook voor wederkerige consequenties.

Een puur theoretisch onderscheid tussen reciprociteit dat wordt gemaakt is enerzijds reciprociteit afkomstig uit berekening van voordelen/baten als "uitwisseling" en anderzijds reciprociteit afkomstig uit een gevoel van verplichting als "geven" (Göbel et al., 2013; Mauss, 1990). In de praktijk zijn er alleen hybride vormen van uitwisseling en geven, puur utilitaire uitwisseling en puur verplicht geven zijn ideale types; zij komen empirisch niet voor (Göbel et al., 2013).

Het is algemeen aangenomen in onderzoek dat individuen altijd primair handelen uit eigenbelang (Axelrod, 1984; Berg et al., 1995; Gouldner, 1960). Wanneer men voor het maken van een individuele keuze staat, wordt gedrag dat afwijkt van eigenbelang gezien als irrationeel (Berg et al., 1995). In een groepsomgeving kunnen zich situaties voordoen waarbij een individuele actie gemotiveerd door eigenbelang iedereen benadeelt (Berg et al., 1995), zoals kan worden vastgesteld in het computertoernooi-experiment van Robert Axelrod (1984). In gevallen waarbij men de voordelen ziet die een relatie mogelijk op kunnen leveren is men genegen bij te dragen en het eigenbelang ondergeschikt te maken (Gouldner, 1960). Deze veronderstelling schetst ook de niet te verwarren afwijking van altruïsme waar Fehr & Gächter (2000) aan refereerde, dat laatste ontbeert normaliter de actie die de reactie veroorzaakt.

In de sociologie kent reciprociteit een duale functie, namelijk positief en negatief. Onder positieve reciprociteit wordt coöperatief gedrag verstaan, onder negatieve reciprociteit verstaat men vergeldend gedrag (Fehr & Gächter, 2000). Diverse experimenten zoals The Ultimate Game, het Prisoners' dilemma en The Investment Game zijn toegepast en onderzocht om de wederkerige consequenties van bepaald gedrag vast te stellen (Berg et al., 1995). De algehele consensus is dat de neiging tot het straffen van ongepast gedrag groter is dan de neiging tot het belonen van wenselijk gedrag, zelfs wanneer het mensen die overgaan tot straffen iets zou kosten (Gouldner, 1960) (Fehr & Gächter, 2000) (Berg et al., 1995) (Blau, 1964). Deze conclusie impliceert het belang van een gepercipieerde balans tussen partijen. Immers, de perceptie van disbalans (bijvoorbeeld veroorzaakt door ongepast gedrag) zal eerder vergeldt worden dan dat er een beloning volgt voor balans. De oorzaak hiervan is dat reciprociteit bestaat als een basiselement van menselijk gedrag en dit wordt verantwoord door het vertrouwen dat wordt verleend aan een (anonieme) tegenhanger (Berg et al., 1995). Om de balans in een relatie te omschrijven beschrijft Malinowski (1932) reciprociteit ook wel als een onderling bevredigend patroon van de uitwisseling van middelen en diensten. Wanneer de

onderlinge bevrediging niet contingent is, dan wordt de stabiliteit van hun relatie ondermijnd (Gouldner, 1960).

Eenzijds zou men kunnen concluderen dat balans in een relatie een gewenste situatie vormt, dat zal immers leiden tot het uitblijven van straffen. Anderzijds is de prikkel van een mogelijke disbalans een impuls om te ontsnappen aan dominantie, indien mogelijk. De gretigheid van individuen om hun verplichtingen na te komen en te reciproceren voor ontvangen diensten, goederen of iets dergelijks, wordt veroorzaakt door de dreiging om anders onderworpen te worden aan de macht van de leverancier van de diensten (Blau, 1964). Een mogelijk probleem wat kan ontstaan is dat deze wederkerigheid voor onbepaalde tijd kan voortduren, dit schijnt zelfs een specifieke eigenschap van veten te zijn. In Albanië en het Midden-Oosten gaat een vete tussen families soms bijvoorbeeld tientallen jaren door terwijl de ene belediging door de andere wordt vergolden en elke represaille het startsein voor een nieuwe cyclus is (Axelrod, 1984).

Sommige onderzoekers maken de aanname dat de wederdienst grofweg gelijkwaardig dient te zijn ten opzichte van wat men heeft ontvangen, deze gelijkwaardigheid kan worden gecategoriseerd in twee verschillende vormen: heterogeen (uitwisselingen kunnen volledig verschillend zijn zolang ze maar gelijk zijn in waarde) en homogeen (uitwisselingen zouden gelijk moeten zijn aan elkaar) (Gouldner, 1960). Volgens Gouldner (1960) zijn homogene wederdiensten het meest voorkomend in negatieve reciprociteit, dat wijst erop dat bij de uitwisseling van gelijke producten en diensten het risico op geïnterpreteerde disbalans van een der partijen het grootste is. Hierop volgend is volgens een ander onderzoek een gelijkwaardige wederdienst weliswaar mogelijk, maar deze komen echter nauwelijks tot stand door gelijkwaardige inbreng (Blau, 1964), er is altijd een partij die het initiatief neemt (of dient te nemen) om tot een relatie te komen. Door het nemen van het initiatief beweegt de ene partij de andere partij tot het aanzetten van een samenwerking (Axelrod, 1984). Een wezenlijke vraag die dit principe oproept heeft betrekking op het element tijd. Binnen welke periode kan of is het gevoelsmatig acceptabel dat een individu namelijk een wederdienst levert zonder de andere partij tot negatieve gevoelens aan te zetten? Hier doemt een fundamenteel onderscheid op tussen reciprociteit als sociaal verschijnsel ten opzichte van reciprociteit als een economisch verschijnsel. Als sociaal verschijnsel kan reciprociteit namelijk leiden tot diffuse toekomstige verwachtingen zeker gezien de stelling van Malinowski (1932) dat reciprociteit als sociaal verschijnsel vooral berust op een presentiment, dat kan theoretisch gezien uitgesloten worden bij reciprociteit als economisch verschijnsel (Göbel et al., 2013). Daarmee kan worden geconcludeerd dat de sociale verschijningen van reciprociteit ook van invloed kan zijn op een economische (zakelijke) relatie, omdat die sociale reciprociteit geen gespecificeerde verplichtingen oplegt in tegenstelling tot de economische reciprociteit.

### **2.3 Reciprociteit als economisch verschijnsel**

Net zoals in de sociale maatschappij is ook in de economische maatschappij reciprociteit een veelvoorkomend verschijnsel. Beide varianten worden fundamenteel gekenmerkt door een oriëntatie op het realiseren van voordeel door samenwerking (Göbel et al., 2013). Volgens diverse onderzoekers hebben relaties tussen mensen veel in gemeen met relaties tussen organisaties. Ze starten, groeien, ontwikkelen, slagen of falen op een vergelijkbare wijze (Sambasivan, Siew-Phaik, Abidin Mohamed, & Leong, 2013). In de laatste alinea van de vorige paragraaf wordt een fundamenteel verschil tussen beide verschijnselen aangehaald, namelijk dat als sociaal verschijnsel reciprociteit kan leiden tot diffuse toekomstige verwachtingen in tegenstelling tot het economische verschijnsel (Göbel et al., 2013). Dat impliceert dat reciprociteit als economisch verschijnsel wel gespecificeerde verplichtingen met zich meebrengt, met een hoge mate van waarschijnlijkheid dat dergelijke verplichtingen contractueel zijn vastgelegd. In het kader van deze thesis is met name het theoretisch kader van reciprociteit in combinatie met leveranciersmanagement relevant. Dat wordt in perspectief geduid door de nogal ruwe en kale definitie van reciprociteit zoals geformuleerd door

Asper (1963): “reciprociteit betekent het gebruik van inkoopmacht om (potentiële) leveranciers te dwingen tevens klant te worden”. Asper brengt later in zijn artikel wel een voorname nuance in deze definitie aan door te stellen dat wanneer een relatie of transactie alleen betrekking heeft op de simpele stelling: “ik koop van jou als jij van mij koopt”, er ook sprake kan zijn van een zakelijke afspraak die volledig vrij is van dwang (Asper, 1963). Een definitie die ogenschijnlijk dichter bij de essentie van reciprociteit in leveranciersmanagement in de buurt komt, wordt gegeven door de voormalig CPO van Rabobank (Olthoff, 2020): “onder reciprociteit wordt verstaan: het in het zakelijke verkeer gebruikelijke wederkerigheidsbeginsel. In algemene zin vertaalt reciprociteit zich bij inkoop in:

- Bevoordelen van leveranciers, die tevens klant zijn van uw bedrijf
- Beïnvloeden van leveranciers om klant te worden c.q. te blijven
- Aanbieden van een specifieke verplichting om te kopen in ruil voor een specifieke verplichting om te verkopen (of omgekeerd)”.

Waar reciprociteit optreedt in het zakelijk verkeer dient zij vaak als basis voor gezamenlijk commitment tussen partijen en gelijke niveaus van commitment begunstigen de levensduur en stabiliteit van relaties (Zaheer & Venkatraman, 1995). Deze stelling roept de vraag op in welke intensiteit reciprociteit wordt toegepast binnen het economische verschijnsel, heeft reciprociteit daar betrekking op een gelimiteerd aantal transacties of op een langdurige (samenwerkings)relatie? Om dit te duiden is het Amerikaanse begrip *countertrade* (of wederkerige inkoop) relevant, dit wordt gedefinieerd als een transactie die gepaard gaat met minimaal tweerichtingsverkeer aan goederen of diensten (Ellingsen, 1991). Waar in deze definitie het woord *transactie* wordt gebruikt kan dit vervangen worden door het woord *relatie*, getuige de hierboven aangehaalde definitie van Olthoff. In door hem verstrekte definitie hebben de eerste en tweede omschrijving namelijk een associatie met een (reeds bestaande) relatie en de derde omschrijving laat zich lenen om zowel een enkele transactie alsmede een (lange termijn) relatie te beschrijven.

Countertrade kan worden uitgelegd als een poging reciprociteit te bouwen om zodoende (transactie)kosten te reduceren in de markt voor de aanschaf van onder andere producten, technologie en logistieke diensten (Hennart, 1989). Hennart hanteert vier verschillende vormen van countertrade:

1. Klassieke barter (1 contract, korte termijn georiënteerd, zonder gebruik van geld als betaalmiddel)
2. Commerciële compensatie (meerdere contracten, korte termijn georiënteerd, met gebruik van geld als betaalmiddel)
3. Industriële compensatie (meerdere contracten, lange termijn georiënteerd, met gebruik van geld als betaalmiddel)
4. Offset (meerdere contracten, lange termijn georiënteerd, met gebruik van geld als betaalmiddel én hier zijn soms onderlinge investeringen aan de orde)

Ellingsen (1991) beweert op zijn beurt dat barter en countertrade twee verschillende fenomenen zijn, zijn definitie van barter is echter identiek aan die van Hennart. Countertrade komt meestal voor in homogene goederenindustrieën, de wederkerigheid is relatief gezien in balans en het komt vaker voor in tijden van recessie dan in tijden van economische groei (Ellingsen, 1991).

Voor het handhaven van zakelijke relaties, samenwerkingen of contracten wordt men gemotiveerd door reciprociteit, men is bereid af te zien van geld om oneerlijk gedrag te bestraffen of eerlijk gedrag te belonen (Gächter & Fehr, 2008). Dat komt overeen met reciprociteit als sociaal verschijnsel en in het bijzonder het element van positieve en negatieve reciprociteit. Ook in het economisch verkeer wordt vergeldend en coöperatief gedrag tussen organisaties vertoond als weerspiegeling van reciprociteit getuige de bevindingen van Gächter & Fehr.

### 2.3.1 Het relationele perspectief op reciprociteit

Aangezien transacties (bijvoorbeeld barter) geen specifiek onderwerp van dit onderzoek zijn, maar juist de scope zich bevindt in de langdurige relaties (partnerships) die Feyenoord onderhoudt is het relationele perspectief op reciprociteit in het bijzonder relevant. Binnen het domein van inkoopmanagement begeven organisaties zich in coöperatieve relaties omdat men verwacht voordeel aan de relatie te behalen of samen te kunnen werken om waarde te creëren (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987) (Walter, Ritter, & Gemünden, 2001). Zolang een organisatie denkt voordeel te kunnen halen blijven zij zich inzetten om de relatie intact te houden (Dwyer et al., 1987). Hier blijkt tevens het eerder aangehaalde verschil tussen reciprociteit als sociaal verschijnsel en economisch verschijnsel, in de sociologie is reciprociteit om zodoende voordeel of meerwaarde te kunnen creëren niet de kerndoelstelling.

De als ouderwets beschouwde strategie om leveranciers tegen elkaar uit te spelen op basis van prijs staat in contrast met de strategie vanuit relationeel perspectief (Dyer & Singh, 1998). De social exchange theorie is door meerdere onderzoekers gebruikt om het relationeel perspectief tussen partijen beter te kunnen doorgronden en verklaren. Zo beargumenteert social exchange theorie dat individuen of bedrijven interactie ondernemen met elkaar voor een mogelijke beloning of met de verwachting dat zij beloond worden voor hun interactie (Narasimhan, Nair, Griffith, Arlbjørn, & Bendoly, 2009). Dezelfde onderzoekers claimen dat social exchange theorie bestaat uit een collectie van fundamentele voorschriften die sociale uitwisseling omvatten in een leveranciersrelatie tussen twee partijen:

- Succes-propositie: hoe vaker een actie wordt beloond, des te waarschijnlijker is het dat een partij deze actie wederom zal uitvoeren (gain sharing arrangements)
- Waarde-propositie: hoe meer waarde een actie heeft voor een partij, des te waarschijnlijk is het dat een partij deze actie wederom zal uitvoeren (partnering)
- Belonings-propositie: beloningen krijgen waarde zodra ze worden ontnomen
- Agressie-propositie: wanneer een partij geen beloning, maar een onverwachte berisping krijgt, dan zal de partij dezelfde actie op een agressieve manier vermijden
- Rationaliteits-propositie: een partij zal een voorkeur hebben voor een bepaalde actie waarvan de verwachte beloning groter is

Dergelijke proposities kunnen worden beoordeeld op de beloningen van de interactie in de relatie minus de kosten van de interactie (Walter et al., 2001) (Wu, Chuang, & Hsu, 2014).

### 2.3.2 Culturele verschillen in reciprociteit

Reciprociteit wordt gezien als een universeel fenomeen, maar wel degelijk anders functionerend in verschillende culturen (Gouldner, 1960). In bijvoorbeeld de Anglo-Amerikaanse kapitaalmarkt zijn relaties zelden wederkerig in tegenstelling tot de Europese en Aziatische markt, waar handelsrelaties gebouwd zijn op onderlinge verbindingen (Berglöf & Perotti, 1994). Dit verschil wordt het best gesymboliseerd door het onderscheid in karakteristieken zoals vermeld in **Tabel 1**.



**Tabel 1, karakteristieken van leveranciersrelaties in Japan en de VS (Dyer & Ouchi, 1993).**

| <b>Characteristics of Vendor Relations in Japan and the United States</b>               |  |
|---|--|
| <b>Traditional U.S. Model</b>   | <b>Japanese Partnering Model</b>   |
| Department or firm focus, "optimize firm efficiency".                                   | Business system focus (include supplier/customer economics), "optimize value chain efficiency".  |
| Emphasis on unit cost/price (minimum quality standards).                                | Emphasis on full value chain (systems) costs as well as on improving quality.  |
| Manufacturer defines needs; specialization of activities; sequential planning.          | Joint efforts to define needs and problem solve; highly integrated operations and planning.  |
| Communication is sporadic, problem driven; little sharing of information or assistance. | Communication is frequent and planned; continuous sharing of information and assistance.   |
| General investments; uniform approach.  | Customized investments to meet unique customer or supplier needs (e.g., in information systems, people, manufacturing equipment, etc.) |
| Precise contracts that split economic benefits beforehand.                              | Flexible contracts that adjust to split economic gains fully as market conditions change   |
| No additional collateral bonds: arm's-length relationship.                              | Numerous collateral bonds employed to build trust and align the firms' financial fortunes and safeguard customized investments.        |

Het traditionele model uit de Verenigde Staten lijkt voort te komen uit de antitrustwetgeving die met name in de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw actueel was. De autoriteiten die belast waren met de antitrusthandhaving hadden hun pijlen duidelijk gericht op het verbieden van reciprociteit tussen bedrijven (Dean, 1963). Volgens Dean werd reciprociteit destijds veroordeeld als een illegale fusie. De reden voor de strikte opstelling van de Amerikaanse overheid ligt ten grondslag aan de vrees voor een bundeling van inkoopkrachten door bedrijven en dat zij zodoende een gedeelte van de markt zouden afschermen voor derde partijen (Asper, 1963). Vanuit dit historisch oogpunt leunen bijvoorbeeld Noord-Amerikaanse autofabrikanten op een kortzichtig model van leveranciersmanagement. Dit wordt gekarakteriseerd door minimaal commitment met leveranciers en het maximaal uitbuiten van hun inkoopmacht en -kracht (Wagner, Eggert, & Lindemann, 2010). Het actief optreden tegen reciprociteit gebeurde echter eigenlijk alleen een periode in de jaren '60 en begin jaren '70 (Ellingsen, 1991).

Tegenover dit klassieke Amerikaanse transactiekosten-perspectief, is in Japan het perspectief ontstaan dat relaties gebaseerd op onderling vertrouwen en coöperatie de meeste kansen bieden om te overleven in de markt (Zaheer & Venkatraman, 1995) (McDonald, 1999). Japanse autofabrikanten bijvoorbeeld cultiveren hun leveranciers door investeringen, kennisdeling en gezamenlijke probleemoplossingen, zij geloven erin dat bedrijven een competitief voordeel kunnen halen door op lange termijn relaties te focussen in plaats van transactiegericht inkoopmanagement (Carr & Pearson, 1999). Door het sluiten van partnerships wil men de productkwaliteit verhogen en tegelijkertijd de transactiekosten minimaliseren. Onderdeel hiervan is het creëren van een doorzichtige waardeketen, waarbij de kosten en problemen van beide partijen in een relatie zichtbaar en transparant zijn (Dyer & Ouchi, 1993). Dergelijke relaties en samenwerkingen zijn in Japan bekend als *keiretsu's*, waar diverse onderlinge handel- en kapitaalstructuren zich voordoen (Berglöf & Perotti, 1994).

Beide culturele verschillen schetsen een uiterste van de mogelijke toepassing van reciprociteit binnen leveranciersmanagement. In de Amerikaanse situatie is reciprociteit zelfs een tijdje als illegaal bestempeld en bestond er wetgeving om reciprociteit op te sporen en te verbieden. In de Japanse situatie lijkt reciprociteit in leveranciersrelaties zelfs vanzelfsprekend, in 1981 was bijvoorbeeld al 84% van de beursgenoteerde bedrijven in Japan onderdeel van een keiretsu (Berglöf & Perotti, 1994). Berglöf & Perotti wekken de indruk dat het Europese model meer richting het Japanse model

neigt dan naar het Amerikaanse model getuige hun eerdere citaat. Alhoewel dit wellicht als aannemelijk valt te beschouwen is het model van keiretsu hier (in Nederland althans) niet een veel voorkomend fenomeen. Uit gesprekken met Olthoff (Olthoff, 2020) en Geurts (Geurts, 2020) lijken Nederlandse leveranciersrelaties als het gaat om reciprociteit zich voornamelijk ergens tussen het Amerikaanse en Japanse model zich te bevinden. Deze culturele verschillen zijn niet zozeer van belang voor dit onderzoek vanuit een vergelijking van andere culturen met de Nederlandse, maar dienen meer te verduidelijking van de breedte van het mogelijke verschijnings- en toepassingsgebied.

## 2.4 Inkoopmanagement, macht en afhankelijkheid

Om coöperatieve relaties tussen partijen te kunnen managen is het voor een bedrijf mogelijk noodzakelijk een strategische inkoopfunctie te ontwikkelen (Carr & Pearson, 1999). Aangezien coöperatieve relaties (zoals leveranciers- en sponsorrelaties binnen Feyenoord) hoogstwaarschijnlijk een hoge mate van reciprociteit kennen is een strategische inkoopfunctie een relevant onderzoeksonderwerp voor dit betreffende onderzoek. Strategisch inkoopmanagement kan leiden tot betere financiële prestaties (Carr & Pearson, 1999) en duurzaam concurrerend voordeel veroorzaken door bedrijven in staat te stellen (Chen, Paulraj, & Lado, 2004):

1. Te bevorderen van nauwe samenwerkingsverbanden met een gelimiteerd aantal leveranciers
2. Het bevorderen van open communicatie tussen partners in de keten
3. Het ontwikkelen van lange termijn strategische relaties om gezamenlijke voordelen te kunnen behalen

Volgens Chen et al. (2004) draagt strategisch inkoopmanagement bij aan effectief supply chain management wanneer het een strategische oriëntatie in zich heeft tussen de organisatie en haar leveranciers. Dat impliceert dat de gevolgen van strategisch inkoopmanagement verder strekken dan het realiseren van de beste inkooprijzen. Over het algemeen vindt men dat strategisch management onderdeel moet zijn van het strategische proces en planning van een organisatie, uit onderzoek blijkt dat strategische inkoopparticipatie een positief effect heeft op productkwaliteit, logistieke prestaties, flexibiliteit van leveranciers en op innovatie (Nair, Jayaram, & Das, 2015).

### 2.4.1 Inkoopportfoliomodel Kraljic

Een onderdeel van strategisch inkoopmanagement heeft betrekking op leveranciersrelaties en volgens onderzoekers is het duidelijk dat niet alle relaties op dezelfde wijze gemanaged kunnen worden (Gelderman & Mac Donald, 2008; Gelderman & Van Weele, 2002). Het vermogen van een bedrijf om leveranciersrelaties te managen kan empirisch gekoppeld worden aan het verkrijgen en behouden van concurrerend voordeel, aangezien dit breed wordt herkend, is de aandacht aan inkoopportfolio modellen door academici en onderzoekers aanzienlijk (Montgomery, Ogden, & Boehmke, 2018). Er zijn meerdere portfolio modellen geconstrueerd, waarvan over het algemeen de portfolio matrix van Kraljic (1983) de bekendste is, en een voor de hand liggende methode kan zijn als theoretisch fundament onder dit onderzoek. Door het categoriseren van producten in een 2 x 2 matrix zijn er verstandige richtlijnen ontstaan voor het managen van leveranciersrelaties (Gelderman & Van Weele, 2002). De Kraljic-matrix is als instrument op grote schaal geadopteerd, in het bijzonder in West-Europa om gedifferentieerde inkoopstrategieën te ontwikkelen (Gelderman & Mac Donald, 2008). Kraljic (1983) pleit voor een verandering van perspectief binnen organisaties: inkoop (als operationele functie) zou moeten worden benaderd als leveranciersmanagement (als strategische functie). Naast de Kraljic-matrix lijken andere portfolio modellen dezelfde fundamentele aanname te

hebben, namelijk de verschijning van de verschillen in macht en afhankelijkheid tussen leverancier en inkoper (Caniëls & Gelderman, 2005, 2007).

Op basis van de matrix van Kraljic (zie figuur 2, pag. 8) zijn de leverancier- en sponsorrelaties van Feyenoord in te delen in het strategische kwadrant. Door de toepassing van reciprociteit zoals Feyenoord dit nu uitvoert bij haar leveranciers, is het financieel risico/belang (Y-as Kraljic-matrix) namelijk automatisch hoog. De belangrijke leveranciers zijn op basis van het aandeel van hun product in het totale inkoopvolume van Feyenoord al van belang, maar dit wordt versterkt door de sponsorrelatie die hier niet los van kan worden gezien. Ook op basis van de X-as van de Kraljic matrix (toeleveringsrisico) scoren de belangrijke leveranciers hoog, vaak is er namelijk exclusiviteit bedongen door de leveranciers als tegenprestatie voor hun sponsorbijdrage. Dat betekent dat Feyenoord voor een groot gedeelte van haar producten en leveringen volledig afhankelijk is van één leverancier per productsoort. Daarnaast is ook het relationele aspect een aanduiding voor de indeling van de meeste leveranciers en producten van Feyenoord in het strategische kwadrant. Onderzoekers hebben namelijk beargumenteerd dat relatie-gebaseerde leveranciersrelaties waarschijnlijker worden geassocieerd met het ontwikkelen en onderhouden van lange termijn strategische allianties in plaats van transactie-gebaseerde leveranciersrelaties (Chen et al., 2004). Chen et al. concluderen tevens dat bedrijven strategische partnerships aangaan om unieke en waardevolle bronnen te verkrijgen die ze zelf missen, of om sociale bronnen te kunnen benutten zoals reputatie, status en legitimiteit. Met name deze sociale bronnen zijn in het geval van Feyenoord van belang, veel bedrijven hebben een partnership met Feyenoord om hun reputatie en aantrekkingskracht hierin als vliegwiel te gebruiken. Een niet te onderschatten empirische bevinding is in dit geval dat succesvolle strategische partnerships zeldzaam zijn, naar verloop van tijd worden partnerships een bron van ontevredenheid (Gelderman & Van Weele, 2002; McDonald, 1999). Dat een effectief partnership moeilijk te bewerkstelligen en te onderhouden is wordt veroorzaakt door (McDonald, 1999):

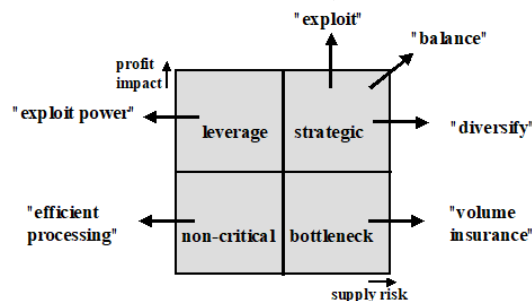
1. Partnerships zijn geen efficiënte oplossing, maar de omgeving oefent druk uit om een ongeschikte leveranciersrelatie te adopteren
2. Partnerships zijn wel efficiënte oplossingen, maar de details van de overeenkomst zijn niet adequaat afgestemd op de problemen van het institutionele raamwerk en de motivaties van de partijen bij de overeenkomst
3. Partnerships zijn wel efficiënte oplossingen, maar de netto opbrengsten van de overeenkomst worden geclaimd door de machtigste partner

Volgens McDonald (1999) kunnen de eerste twee problemen worden opgelost wanneer de transactie- en productiekosten die verbonden zijn aan de overeenkomst volledig en correct geïdentificeerd, meetbaar en achterhaald zijn, en waarbij vervolgens passend beleid kan worden gecreëerd waarbij de totale kosten worden geminimaliseerd. Het derde probleem is echter hardnekkiger, wanneer de machtsverhoudingen niet in balans zijn bij het aangaan van de overeenkomst dan zouden hier bepaalde regelingen voor moeten worden opgenomen. Anders ligt ook het risico van een bewust onderpresterende “zwakkere” broeder op de loer (McDonald, 1999). Strategische partners zouden mede daarom leveranciers van wereldklasse moeten zijn (Gelderman & Van Weele, 2002).

De relatie waarin Feyenoord verkeert met de meeste leveranciers/producten is om bovenstaande redenen niet flexibel, en de gemiddelde afhankelijkheid van de leverancier/sponsor is hieruit voortvloeiend groot. Met andere woorden: Feyenoord vergrendelt zich min of meer in een leveranciersrelatie (uiteraard afhankelijk van individuele contractvoorwaarden). Wanneer één partij sterk afhankelijk is van de andere partij met weinig alternatieven achter de hand spreekt men van een locked-in situatie (Gelderman & Van Weele, 2002; Narasimhan et al., 2009). Een partij is namelijk in dat geval “locked-in to the relationship”, oftewel opgesloten in de relatie. In deze constatering schuilt een mogelijke oorzaak van de ontevredenheid die Feyenoord momenteel ervaart op sommige

inkoopdossiers, vanwege de afhankelijkheid van vaak één leverancier veroorzaakt door een locked-in situatie. Ongelijke machtsverhoudingen kunnen het succes van een leveranciersrelatie ondermijnen (McDonald, 1999). Een relevant onderscheid dat in de literatuur wordt gemaakt is het verschil tussen relatieve macht en totale macht (Caniëls & Gelderman, 2005), relatieve macht is het resultaat van een asymmetrische onderlinge afhankelijkheid en totale macht is het resultaat van volledige onderlinge afhankelijkheid van beide partijen.

Vanuit het perspectief van een inkoper is de mate van leverrisico sterk geassocieerd met de waargenomen machtsbalans tussen inkoper en leveranciers (Caniëls & Gelderman, 2005), verder onderzoek heeft uitgewezen dat afhankelijkheid in een relatie uitgebuit en benut kan worden door een leverancier (Caniëls & Gelderman, 2005, 2007; McDonald, 1999). Deze bevindingen sluiten aan op bevindingen van Caniëls & Gelderman (2007) in, waarbij werd aangetoond dat in het strategische kwadrant de leverancier de dominante speler is in de relatie. Deze observatie is een opmerkelijke bevinding, deze indiceert dat zelfs bevredigende en succesvolle partnerships worden gedomineerd door de leverancier (Caniëls & Gelderman, 2007). Binnen het strategische kwadrant zijn er een drietal basis machtsposities te identificeren en te associëren met drie verschillende leveranciersstrategieën (Gelderman & Van Weele, 2002):



**Figuur 3, categorieën en strategieën in de Kraljic-aanpak** (Gelderman & Van Weele, 2002)

De drie verschillende strategieën die worden gekoppeld aan het strategische kwadrant zijn (Caniëls & Gelderman, 2005; Gelderman & Van Weele, 2002):

1. Exploiteren: deze strategie behoort bij de acceptatie dat de inkoper opgesloten zit in de relatie en men probeert onder deze niet veranderende omstandigheden maximaal eigen voordeel te behalen. Dit impliceert dat hier sprake is van asymmetrische machtsverhoudingen, die gedurende de overeenkomst van kracht zullen blijven.
2. Balanceren: hier zijn de machtsverhoudingen symmetrisch en is de totale macht naar verwachting hoog. Beide partijen hebben baat bij het voorzetten van de relatie, die over het algemeen als succesvol wordt ervaren.
3. Diversifiëren: wanneer een inkoper minder afhankelijk wil zijn van een leverancier is diversificatie een methode om dit te verwezenlijken. Macht wordt gezien als asymmetrisch, maar de inkoper heeft de mogelijkheid om hier onderuit te komen, de totale macht wordt gezien als het laagste van de drie strategieën.

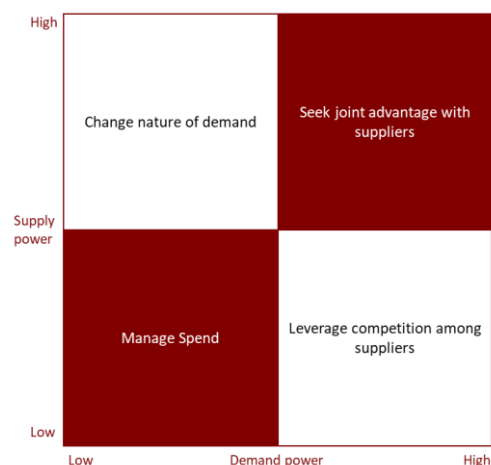
Ondanks de veelvuldige toepassing en adoptie van de Kraljic-matrix wordt er ook kritiek geuit door onderzoekers op zowel de Kraljic-matrix als andere portfoliomodellen. Kritiek die tevens betrekking heeft op een wezenlijk deelprobleem van dit onderzoek, namelijk het ogenschijnlijk subjectieve meetkarakter van de variabelen op beide assen. De kwalitatieve aard van de Kraljic-matrix resulteert in een subjectieve methode voor het wegen en positioneren van leveranciers of producten in de verschillende kwadranten (Montgomery et al., 2018). Montgomery et al. missen eveneens de kant van de leveranciers in het Kraljic-model. Anderen beargumenteren dat de complexiteit van zakelijke beslissingen zich niet lenen voor simpele aanbevelingen die voortkomen uit portfoliomodellen. Hoe kan men immers strategieën distilleren uit een portfolio-analyse gebaseerd op slechts twee basisdimensies (Cox, 2015; Gelderman & Van Weele, 2005)? Een volstrekt ander perspectief is de veroordeling van de portfolio-aanpak door Cox (1997), hij vindt dat de grootste zwakte van de

portfoliomodellen bestaat uit het feit dat de methodologie niet voorziet van enige proactieve denkrichting over mogelijk (noodzakelijke) veranderingen in de onderlinge machtsverhoudingen.

De kern van de kritiek richt zich echter voornamelijk op de subjectiviteit van de metingen, kijkende naar de leverschans in de Kraljic-matrix is elke classificatie enigszins arbitrair te noemen (Gelderman & Van Weele, 2005; Montgomery et al., 2018). Deze kritiek is echter niet gevoed door de ervaringen van professionele beoefenaar van inkoopmanagement, zij hebben namelijk een antwoord op de kritieken (Gelderman & Van Weele, 2005). Ervaren gebruikers van portfoliomodellen reflecteren namelijk op portfolio-analyses en zij gebruiken dit om gedetailleerde discussies binnen cross-functionele teams te kunnen voeren (Gelderman & Van Weele, 2003). Gelderman & van Weele betogen dat ervaren portfoliogebruikers dit als belangrijkste kracht van portfoliomodellen beschouwen. Dat blijkt tevens uit een praktijkvoorbeeld van DSM waar men geen kwantitatieve variabelen gebruikt om over de importantie van een product te beslissen (Gelderman & Van Weele, 2002). Ondanks de kritieken zijn portfoliomodellen populaire instrumenten voor strategisch inkoopmanagement. Topmanagers die ontdekken dat portfoliomanagement-methodes niet worden onderschreven door hun inkooporganisatie moeten zich zelfs afvragen hoe het is gesteld met de relatieve professionaliteit van hun inkoopfunctie (Gelderman & Van Weele, 2005). Gelderman & Van Weele (2005) stellen dat deze bedrijven waarschijnlijk achterstand hebben opgelopen in de positionering van hun inkooporganisatie in de bedrijfshiërarchie en hun professionaliteit als het gaat om inkoopmanagement.

#### 2.4.2 Purchasing Chessboard

Alhoewel de Kraljic-methode klaarblijkelijk zijn sporen heeft verdiend en tal van nieuwe inzichten verschaft voor dit onderzoek, is er een belangrijk element wat te summier aan bod komt in zijn matrix. Dat element heeft betrekking op reciprociteit binnen leveranciersrelaties, ondanks dat Kraljic (1983) in zijn oorspronkelijke artikel ook al suggereerde dat binnen een partnership niet alleen prijs van belang kon zijn. Een ander inkoop-portfoliomodel dat meer wederkerigheid in zich heeft is het in **Figuur 4** afgebeelde purchasing chessboard (Schuh, Raudabaugh, Kromoser, Strohmmer, & Triplat, 2012). Waar de Kraljic-matrix de variabelen “financieel risico/belang” en “toeleveringsrisico” gebruikte voor zijn matrix, heeft het purchasing chessboard de variabelen “macht van levering” (vrij vertaald: leveranciersmacht) en “macht van vraag” (inkoopmacht) in een matrixvorm tegen elkaar afgezet. Deze combinatie leidt tot vier centrale inkoopstrategieën:



**Figuur 4, A.T. Kearney's purchasing chessboard - Strategisch niveau** (Schuh et al., 2012)

Gezien de constatering met betrekking tot machtsverhoudingen tussen Feyenoord en haar leveranciers bevinden de meeste leveranciers/producten zich in de bovenste twee elementen van deze matrix als het gaat om leveranciersrelaties mét reciprociteitsafspraken, het gros van de zogenaamde partnerships. Onder de vier strategieën van het purchasing chessboard bevinden zich per element wederom een 2 x 2 matrix, waarin zestien verschillende benaderingen worden getoond die per viertal reflecteren aan de bovenliggende strategie:

|              |      |                         |                        |                                |                         |
|--------------|------|-------------------------|------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Supply power | High | Innovation breakthrough | Re-specification       | Value chain management         | Value partnership       |
|              |      | Risk management         | Technical data mining  | Integrated operations planning | Cost partnership        |
|              |      | Co-sourcing             | Commercial data mining | Tendering                      | Supplier pricing review |
|              | Low  | Demand management       | Volume bundling        | Globalization                  | Target pricing          |
|              |      | Low                     | Demand power           | High                           |                         |

**Figuur 5, A.T. Kearney's purchasing chessboard - niveau van benaderingen** (Schuh et al., 2012)

Deze benaderingen zijn met name bruikbaar bij interdisciplinaire discussies (Schuh et al., 2012) en bieden vervolgens weer aanleiding voor het volgende verdiepingsniveau. Onder elke *tegel* van het overzicht van de zestien benaderingen liggen wederom vier elementen, ditmaal uitmondend in de uiteindelijke methodes.

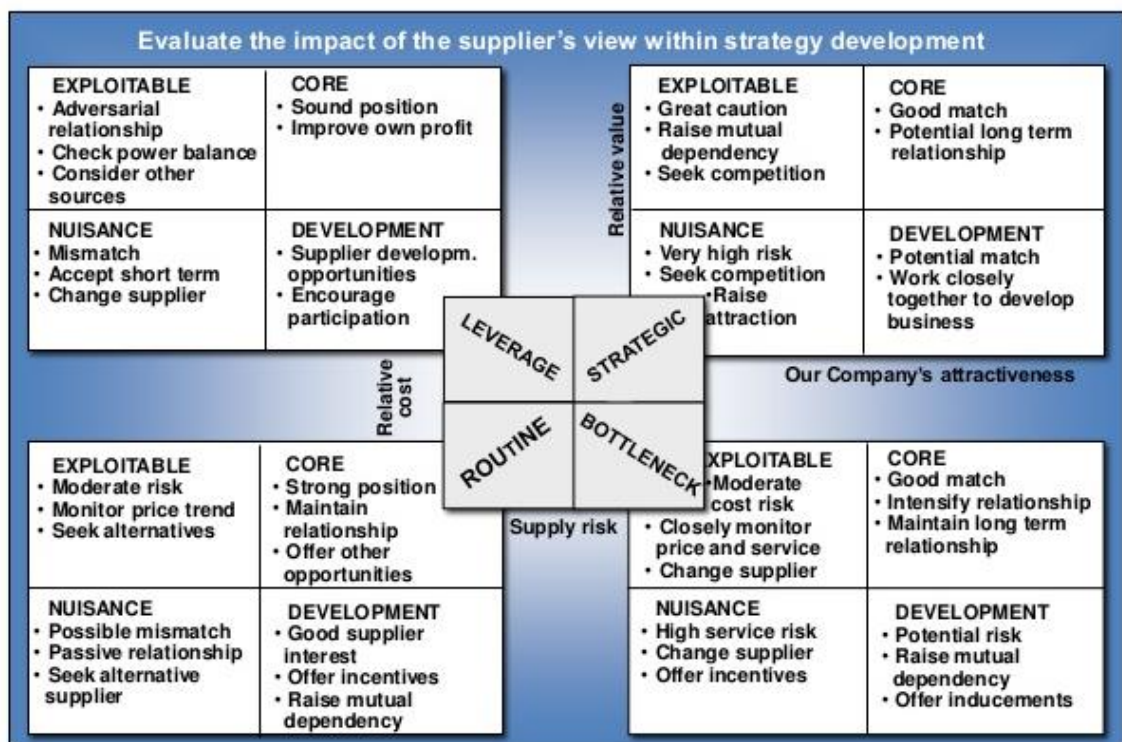
|              |      |   |                         |                                |                               |                             |                                   |                              |                           |                              |
|--------------|------|---|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Supply power | High | 8 | Invention on demand     | Leverage innovation network    | Functionality assessment      | Specification assessment    | Value chain reconfiguration       | Revenue sharing              | Profit sharing            | Strategic alliance           |
|              |      | 7 | Core-cost analysis      | Design for sourcing            | Product teardown              | Design for manufacture      | Supplier tiering                  | Sustainability management    | Project-based partnership | Value-based sourcing         |
|              |      | 6 | Vertical integration    | Intelligent deal structure     | Composite benchmark           | Process benchmark           | Collaborative capacity management | Virtual inventory management | Total life cycle concept  | Collaborative cost reduction |
|              |      | 5 | Bottleneck management   | Political framework management | Product benchmark             | Complexity reduction        | Visible process organization      | Vendor-managed inventory     | Supplier development      | Supplier fitness program     |
|              |      | 4 | Sourcing community      | Buying consortia               | Cost-data mining              | Standardization             | RFI/RFP process                   | Expressive bidding           | Total cost of ownership   | Leverage market imbalances   |
|              |      | 3 | Procurement outsourcing | Mega supplier strategy         | Master data management        | Spend transparency          | Supplier market intelligence      | Reverse auctions             | Price benchmark           | Unbundled prices             |
|              |      | 2 | Compliance management   | Closed loop spend management   | Supplier consolidation        | Bundling across generations | Make or buy                       | Bestshoring                  | Cost-regression analysis  | Factor-cost analysis         |
|              | Low  | 1 | Demand reduction        | Contract management            | Bundling across product lines | Bundling across sites       | Global sourcing                   | LCC Sourcing                 | Cost-based price modeling | Linear performance pricing   |
|              |      |   | A                       | B                              | C                             | D                           | E                                 | F                            | G                         | H                            |
|              |      |   | Low                     |                                | Demand power                  |                             | High                              |                              |                           |                              |

**Figuur 6, A.T. Kearney's purchasing chessboard – methode niveau** (Schuh et al., 2012)

Deze vierenzestig methodes (Figuur 6) presenteren een breed scala aan inkoopmethodes en aanknopingspunten voor inkopers, bij bepaalde methodes is de aanwezigheid van reciprociteit structureel onderdeel van de leveranciersrelatie. Doordat de assen de machtsposities van beide partijen vertegenwoordigen, heeft dit model meer aansluiting met dit onderzoek. Weliswaar levert het purchasing chessboard een veelvoud aan inkoopmethodes en zal het waarschijnlijk daardoor ook zijn waarde hebben voor inkooporganisaties en -managers, desondanks zijn de eerder benoemde kritieken die van toepassing waren op de Kraljic-matrix ook op het purchasing chessboard van toepassing. Ook bij dit model zijn de variabelen onderhevig aan subjectieve en kwalitatieve beoordeling van organisaties of individuen (Cox, 2015) en gaat het model uit van een statische machtspositie in plaats van dynamische of veranderende omstandigheden.

### 2.4.3 Dutch Windmill

Een aantal kritieken en limitaties op het inkoop portfoliomodel van Kraljic hebben de revue al gepasseerd, er zijn ook pogingen gedaan om die limitaties te verwerken in een geavanceerder portfoliomodel zoals het Dutch Windmill. De limitatie van het Kraljic model dat heeft geleid tot de ontwikkeling van het Dutch Windmill is gebaseerd op het ontbreken van het perspectief van de leverancier (Van Weele, 2014). Van Weele geeft als voorbeeld in zijn boek dat wanneer een inkopende partij een bepaald product als strategisch relevant positioneert, dit niet hoeft te betekenen dat hetzelfde product voor een leverancier ook als dusdanig is gepositioneerd in hun portfolio. Gedetailleerde kennis en een goed begrip van de onderlinge afhankelijkheid van beide partijen kan teleurstelling voorkomen (Van Weele, 2014).



Figuur 7, Dutch Windmill model (Van Weele, 2014)

Over het algemeen leidt het combineren van zowel het inkopersportfolio en het leveranciersportfolio tot realistischere verwachtingen en plannen voor toekomstige partnerships (Van Weele, 2014).

#### 2.4.4 Sourcing Portfolio Analysis (SPA)

Het wederkerige perspectief is in de eerder geanalyseerde modellen verschillend toegepast en hierdoor groeit ook het inzicht en mogelijke oplossingen in de problematiek van Feyenoord. Een belangrijk aandachtspunt is echter nog niet bevredigend inzichtelijk gemaakt en dat heeft betrekking op de subjectiviteit van de meetvariabelen. Zoals aangegeven in paragraaf 2.4.1 zit Feyenoord voor wat betreft haar grootschalige leveranciers/sponsors vaak ingesloten in de relatie en deze relaties bevinden zich in het strategische kwadrant/sector van de eerder gememoreerde portfoliomodellen. Het is echter maar de vraag of alle interne functionarissen en afdelingen binnen Feyenoord dat op dezelfde manier ervaren. Waar de inkoopafdeling een ingesloten relatie beleeft, kan de commerciële afdeling dit op volstrekt andere gronden anders beoordelen. De onvermijdelijke discussie die dergelijke verschillende interne perspectieven op kan leveren is aanleiding om op zoek te gaan naar modellen waarbij de wederkerigheid én het volledige organisatieperspectief theoretisch kan worden geanalyseerd. Een mogelijk model dat hierbij gedeeltelijk kan helpen is weliswaar uitgebreider dan de reeds behandelde modellen, maar heeft meer aanknopingspunten met de problematiek van de casus van Feyenoord. Dit model probeert te duiden dat de complexiteit van de markt en de macht van leveranciers dynamisch kan worden benaderd met als doel voor inkopers om het makkelijker en beter te krijgen (Cox, 2015). In plaats van te discussiëren in welke mate bijvoorbeeld leverrisico hoog of laag is voor een positionering in de Kraljic-matrix, zouden inkopers zich eerst moeten afvragen of een verlaging van het leverrisico tot de opties behoort (Cox, 2015). Cox heeft hiertoe de benadering genoemd Sourcing Portfolio Analysis (SPA) ontwikkeld. Het meest relevante gedeelte uit de benadering van Cox heeft betrekking op de criticaliteitsmatrix.

#### 2.4.5 Criticaliteitsanalyse

Het startpunt van categoriemanagement in SPA is het realiseren dat er een verfijnder begrip nodig is van de levercategorieën die moeten worden gemanaged. In plaats van te focussen op de importantie van een product voor de inkooporganisatie probeert SPA de relatieve criticaliteit van productcategorieën voor de hele organisatie te begrijpen. Dit betekent dat de impact van een product op zowel de commerciële als operationele doelstellingen moet worden geïnterpreteerd (Cox, 2015).



Figuur 8, Criticaliteitsmatrix (Cox, 2015)

Deze vier criticaliteitskeuzes hebben implicaties voor levercategorieën (Cox, 2015):

1. *Strategic Critical*: dit segment heeft significante impact op zowel de operationele als commerciële doelen van de organisatie. Het hoeft niet te gaan om een groot aandeel van het



inkoopvolume, maar dit is meestal wel het geval. Deze categorie vereist normaliter intensieve aandacht van het topmanagement.

2. *Strategic*: deze categorie heeft een kleinere impact op de operationele doelstellingen, maar een grotere impact op de strategische commerciële doelstellingen van een organisatie. Het aandeel in het totale inkoopvolume is meestal beperkt, intensieve aandacht van topmanagement is normaal gesproken niet noodzakelijk.
3. *Tactical Critical*: de producten in dit segment hebben een significante impact op operationeel gebied, maar niet zozeer op de commerciële doelstellingen. Vaak betreft dit een productcategorie met een hoog aandeel in het inkoopvolume. Dergelijke producten vragen veel aandacht, maar meer van het middenmanagement dan van het topmanagement.
4. *Tactical*: deze categorie is voor zowel de operationele als commerciële doelstellingen beperkt significant. Het betreft een productcategorie met een klein aandeel in het totale inkoopvolume en vereist relatief gezien weinig aandacht van middenmanagement, vaak wordt een lager kader betrokken bij dergelijke processen.

Vanwege de nadrukkelijke toepassing van zowel de commerciële als operationele doelstellingen in de criticaliteitsanalyse heeft dit model een sterke associatie met de problematiek van Feyenoord. Er zit echter ook een limitatie aan het model en dat heeft betrekking op eerdere kritieken met betrekking tot de subjectiviteit van de meetvariabelen. Waar Cox (2015) in zijn verdere modelvorming bij machtspositioneringen meer dan 150 variabelen gebruikt om de posities op beide assen te kunnen objectiveren, wordt er in de criticaliteitsanalyse geen concrete suggestie gedaan om te komen tot een objectieve maatstaf. Dat is echter in het geval van Feyenoord wel een relevant onderwerp, juist het inzicht in de demarcatie tussen commerciële en operationele prestaties is diffuus. Een mogelijke invalshoek voor de objectivering van die criticaliteitsanalyse is de filosofie achter Total Cost of Ownership (TCO).

## 2.5 Total Cost of Ownership (TCO)

### 2.5.1 Inleiding TCO

TCO is volgens Ellram (1995) een inkoopinstrument en filosofie erop gericht om de werkelijke kosten van een bepaald product of dienst van een bepaalde leverancier te doorgronden, maar er is geen standaardaanpak om het te implementeren. Het kan dienen om alle indirecte kosten te analyseren en geldt als een van de belangrijkste instrumenten ter ondersteuning van een strategischere focus op inkoop- en leveranciersmanagement (Hurkens, Van der Valk, & Wynstra, 2006; Van Weele, 2014). Het TCO-concept dwingt organisaties om hun activiteiten te overwegen die hen tot kosten drijven. Het analyseren van stromingen en activiteiten binnen elk proces stelt een organisatie in staat om te identificeren welke activiteiten waarde toevoegen en welke niet, het stelt een organisatie tevens in staat om expliciet te beslissen welke activiteiten het uitvoert door eigen middelen en mensen ten opzichte van activiteiten uitgevoerd door anderen die de kosten verhogen (Ellram & Siferd, 1993). Alle kosten kunnen worden toegerekend in TCO en TCO kan zelf toegepast worden op elke aankoop (Ellram, 1995). Om dit enigszins concreet toe te lichten is het TCO-model van Ellram & Siferd (1993) toegevoegd in (Bijlage 1 – TCO-model (Ellram & Siferd, 1993)), de inhoud is slechts een voorbeeld van het kader waarin TCO toepasbaar is.

De kritiek op het model is dat Ellram & Siferd alleen de kostensoorten hebben gecategoriseerd die direct bijdragen aan TCO (Ferrin & Plank, 2002) en geen indirecte kosten hebben geïdentificeerd die binnen dezelfde product- of aankoopscope zouden moeten vallen. Een andere benadering om tot een zo volledig mogelijke TCO-methodiek te komen wordt geschetst door Degreave, Labro en Roodhooft (2004). Zij onderscheiden drie hiërarchische niveaus van activiteiten waar de parameters van inkoop over kunnen worden berekend: het leveranciersniveau, het orderniveau en het

eenheid(product)niveau. Ferrin & Plank hebben geconstateerd dat professionele inkoopmanagers tot wel dertien verschillende kostensoorten in TCO integreren (Bijlage 2 - Verschillende kostenposten TCO (Ferrin & Plank, 2002)). Een relevante noot in het artikel van Ellram (1995) is dat men niet moet vergeten dat ook kosten die zijn gemoeid met het vormen van een partnership, zoals key accountmanagers, moeten worden herkend in een TCO-benadering. Dit oogt een relevante opmerking te zijn in de case van Feyenoord, waar een volledige afdeling is ingericht (naast de reguliere sales- en marketingafdeling) voor de partnerships.

Juist omdat TCO een filosofie is en niet alleen een instrument, is het van belang dat het past bij de integrale filosofie en cultuur van de organisatie. Wanneer inkoop niet wordt gezien als strategische activiteit dan is het zeer complex om TCO te integreren in een organisatiestrategie (Ellram & Siferd, 1998). Het adopteren van TCO kan in een organisatie mogelijk een culturele verandering vereisen, weg van prijsoriëntatie en richting integrale kosten, deze potentie is de reden waarom TCO wordt gezien als een filosofie in plaats van een instrument (Ellram, 1995).

### 2.5.2 Doel van TCO

Het gebruik van TCO kan voor organisaties zeer succesvol zijn, toch zijn er relatief gezien weinig organisaties die het actief toepassen vanwege het tijdrovende en intensieve karakter (Ellram, 1994, 1995; Ferrin & Plank, 2002). De belangrijkste voordelen die een organisatie weet te behalen door het toepassen van TCO zijn echter (Ellram, 1994):

#### a. Prestatiemanagement

- a. Goed raamwerk om leveranciers te evalueren
- b. Concrete methode om resultaten te meten van kwaliteitsverbeteringstrajecten
- c. Excellent instrument om te benchmarken

#### b. Besluitvorming

- a. TCO dwingt inkoop om afwegingen te kwantificeren
- b. Goed vooroordeel om leveranciersselectie te maken
- c. Beter geïnformeerde besluitvorming
- d. Creëert een gestructureerde probleemoplossingsomgeving

#### c. Communicatie

- a. Excellent communicatievehikel tussen organisatie en leveranciers
- b. Manier om andere organisatiefuncties te betrekken bij inkoopbeslissingen

#### d. Inzicht en begrip

- a. Verschaft uitstekende data om trends te analyseren met betrekking tot kosten
- b. Verschaft uitstekende data om leveranciersprestaties te vergelijken
- c. Verschaft uitstekende data voor onderhandelingen
- d. Verschaft kritieke data voor richtprijzen
- e. TCO dwing inkoop om een bewustzijn te ontwikkelen van de meest significante niet-prijsfactoren die bijdragen aan TCO
- f. Bevordert lange termijn visie door te focussen op het grotere geheel

#### e. Ondersteuning van continue verbetering

- a. Identificeert waar leveranciers verbeteringen moeten proberen te maken, het helpt leveranciers zich te richten op de juiste zaken
- b. Helpt om mogelijke kostenbesparingen te identificeren
- c. Dwingt organisaties om te kijken naar hun interne problemen, hoe hun eigen vereisten en specificaties kostenverhogend zouden kunnen werken
- d. Moedigt professionele groei aan bij inkoopmedewerkers door het verbreden van hun perspectief

### 2.5.3 Toepassing van TCO

Ondanks dat TCO een filosofie is die inhoudt dat leveranciers en aankopen worden geëvalueerd op basis van meer dan alleen aankoopprijs, wordt TCO in de uitvoering gebruikt als een model (Ellram, 1995). Omdat er geen standaardbenadering voor een succesvol gebruik en implementatie van TCO-modellen bestaat (Ellram, 1994, 1995; Ferrin & Plank, 2002) zijn er vanuit verschillende invalshoeken gradaties en classificaties in de literatuur om structuur te bieden. Deze zijn grofweg in te delen in:

- A. het moment van de TCO-toepassing,
- B. het niveau waarop het wordt toegepast en
- C. de rekenmethodiek.

#### A. Moment van toepassing

De literatuur beschrijft in grote lijnen twee verschillende momenten waarop TCO wordt gebruikt door organisaties. De TCO-analyses kunnen worden gebruikt op beslissingsmomenten in een organisatie (Make or Buy of bij een keuze voor een nieuwe leverancier) of bij het evalueren van een (leveranciers)prestatie (Ellram, 1995). Dit lijkt ook een verschil te suggereren tussen een incidentele TCO-aanpak of een structurele TCO-aanpak, hier is echter geen steekhoudende argumentatie voor te vinden in de beschikbare literatuur. Voor dit specifieke onderzoek wordt het momentum dan ook beperkt tot het spectrum selectie van leveranciers versus evaluatie van leveranciers.

Bij de selectie van bijvoorbeeld een nieuwe leverancier is het waarschijnlijker dat de focus zich meer richt op de belangen van de eigen organisatie, waarbij evaluatie waarschijnlijker wordt gebruikt om beide belangen (eigen organisatie én leverancier) te verbeteren. Dit laatste wordt tevens bevestigd door Wouters, Anderson en Wynstra (2005): de intentie van TCO-analyses is om de gezamenlijke winstgevendheid te verbeteren voor zowel de klant als leverancier door te modificeren hoe ze samen zakendoen.

#### B. Niveau van toepassing

Ellram en Siferd (1998) identificeren drie niveaus van TCO-analyses, namelijk operationeel, tactisch en strategisch. In de praktijk wordt TCO meestal toegepast op operationeel en tactisch niveau, voorbeelden hiervan zijn TCO modellen ontwikkeld voor het managen, meten en verbeteren van individuele leveranciers (Hurkens et al., 2006). Men kan volgens Hurkens et al. TCO ook gebruiken om na te denken over kosten op een strategisch niveau, het zou dan een startpunt kunnen vormen van het herontwerp en efficiencyverbetering van de totale supply chain.

Een wat fijnmaziger overzicht wordt beschreven door Wynstra en Hurkens (2005) die TCO beschouwen uit zes verschillende niveaus:

- a. *Prijs-gebaseerd*: zolang het product voldoet aan de minimale eisen en specificaties
- b. *Intuitief*: andere aspecten dan prijs die afwijken tussen verschillende aanbiedingen, worden afgewogen tegen prijsverschillen, zonder objectieve informatie over bijvoorbeeld kwaliteit
- c. *Informeel*: Hetzelfde als het vorige niveau, maar met objectieve informatie
- d. *Ad-hoc*: De impact van de verschillen in prestatie worden berekend op een geldelijke basis, af en toe en project-gebaseerd
- e. *Formeel*: een proces is neergelegd met veel beschikbare informatie en duidelijke regels over hoe en wanneer TCO calculaties worden toegepast
- f. *Monitoring*: Hetzelfde als het vorige niveau, maar inclusief reguliere feedback met betrekking tot de TCO van de verschillende inkoopproducten.

## C. Rekenmethodiek

Om TCO te bepalen bestaan er twee onderscheidende grote benaderingen: geld-gebaseerd en waarde-gebaseerd (Ellram, 1995). Volgens Ellram is er geen benadering superieur aan de andere, de waarde-gebaseerde benadering wordt over het algemeen gezien wel beschouwd als de meest complexe aangezien kwalitatieve data moet worden getransformeerd naar kwantitatieve data.

De op geld gebaseerde methode van TCO alloceert de aankoopkosten van een dienst of product naar de verschillende kostencomponenten, gebaseerd op werkelijke kosten. Deze methode is tijdrovend, maar wel heel precies en relatief gezien eenvoudig te interpreteren (Wynstra & Hurkens, 2005).

De op waarde-gebaseerde methode van TCO combineert geldelijke informatie met kwalitatieve prestatie-informatie, het laatste is veel lastiger uit te drukken in geldelijke termen (Wynstra & Hurkens, 2005). De weging van kwalitatieve informatie is echter in bepaalde mate vatbaar voor subjectieve beoordelingen door functionarissen (Ellram, 1995), volgens Ellram biedt het anderzijds juist flexibiliteit omdat bij verandering van kosten en prioriteiten de wegingsfactoren op dezelfde wijze kunnen meebewegen. De kwantificering van kwalitatieve factoren in geldelijke termen maakt leveranciersvergelijking mogelijk op meer dan alleen kwantitatieve factoren als prijs en levertijd, maar ook op elementen die moeilijker meetbaar zijn zoals bijvoorbeeld kwaliteit (Hurkens et al., 2006).

### 2.5.4 Belemmeringen TCO-adoptie

Onderzoekers zijn over het algemeen het met elkaar eens dat de beschikbaarheid en leesbaarheid van data de grootste obstakels zijn voor de implementatie van TCO binnen een organisatie (Ellram, 1994; Ellram & Siferd, 1998; Ferrin & Plank, 2002; Hurkens et al., 2006). Het principe van *totale kosten* is niet nieuw, maar er wordt geconstateerd dat exacte kosteninzichten ongrijpbaar zijn, de meeste organisaties de calculaties niet begrijpen of de meeste organisaties de benodigde data niet hebben of delen (Ferrin & Plank, 2002).

Ellram en Siferd (1998) onderscheiden drie groepen barrières voor de implementatie van TCO binnen een organisatie:

1. Complexiteit: het verkrijgen en de leesbaarheid van data maakt een zorgvuldig en efficiënt TCO-proces complex. Vaak dient data verwerkt of bewerkt te worden voordat het bruikbaar is en dat kan ten koste gaan van de gebruiksvriendelijkheid.
2. Organisatiecultuur: veel hangt af van draagvlak en bestaande processen in organisaties. Wanneer TCO bijvoorbeeld door een specifieke afdeling werd geïnitieerd dan bleek het aanzienlijk veel moeite te kosten om andere afdelingen te overtuigen van de relevantie en de voordelen. Ook de angst van inkoopfunctionarissen dat TCO (een gedeelte van) hun baan zou kunnen elimineren zorgt voor mogelijke barrières.
3. Constructief gebruik en relevantie: niet alle aankopen lenen zich per definitie voor het gebruik van TCO. Sommige TCO-modellen worden zo complex dat men zich af kan vragen of de kosten voor het creëren van een TCO-model wel opwegen tegen de mogelijke voordelen op dat specifieke inkoopdossier.

### 2.5.5 Voorwaarden adoptie TCO

Vanwege de hiervoor benoemde barrières en de potentiële voordelen die een TCO-benadering een organisatie kan opleveren is een zorgvuldige implementatie van vitaal belang. Gebaseerd op het onderzoek van Wouters et al. (2005) is de gesuggereerde praktische route voor de adoptie van TCO binnen organisaties **Figuur 9** verwerkt.



**Figuur 9, praktische route implementatie TCO, naar eigen inzicht vertaald (Wouters et al., 2005)**

Waar Wouters et al. vroegtijdige betrokkenheid van topmanagement benadrukken als cruciale stap richting adoptie van TCO in een organisatie, claimen Ellram en Siferd (1998) een wat directere implementatiemethode:

1. Creëer begrip van TCO en haar voordelen binnen de organisatie
2. Ontwikkel een goed werkend TCO-model
3. Zorg voor ondersteuning van de juiste mensen

Wat beide implementatiemethodes echter delen is de nadruk op betrokkenheid en ondersteuning van anderen in de organisatie. Inkoop moet beseffen dat zij niet alleen de expertise hebben om alle kosten te kunnen overzien, bijvoorbeeld gebruikers van de aangekochte goederen en diensten kunnen in staat zijn om inzichten te bieden in hele kostbare en tijdrovende knelpunten waar inkoop zich niet bewust van is. Inkoop dient daarom niet geïsoleerd te opereren wanneer het een succesvol TCO wilt implementeren (Ellram, 1994).

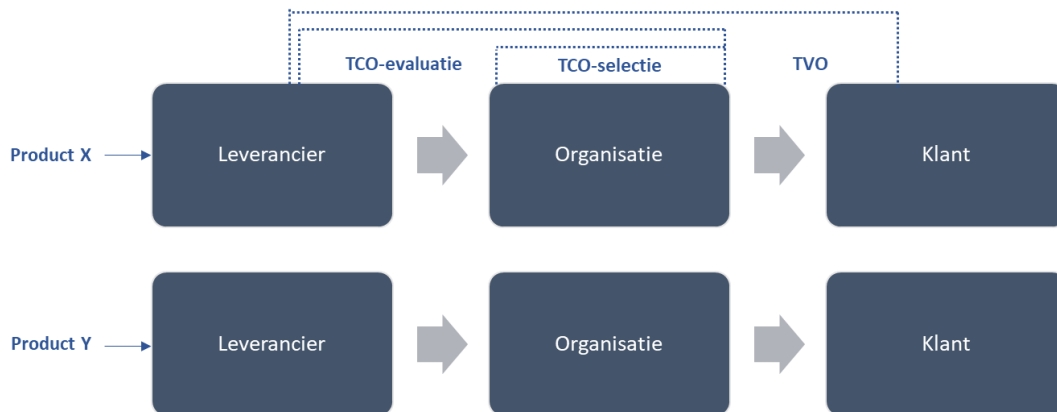
### 2.5.6 Total Value of Ownership (TVO)

Voortbordurend op TCO heeft TVO een additionele dimensie toegevoegd aan de bestaande benadering. In een TVO-benadering worden namelijk zowel de totale kosten in overweging genomen, maar ook bijkomende voordelen die worden gegenereerd door de inkopende partij, die waarde creëert voor haar klanten en additionele inkomsten en rendement genereert die men anders niet had ontvangen (Wouters et al., 2005). Een drietal factoren waardoor er berekend kan worden of de ingekochte goederen ook leiden tot meer omzet en marge (Wynstra & Hurkens, 2005):

1. Een aanbieding kan de directe operationele kosten drukken voor de inkopende partij
2. De operationele kosten voor de klant van de klant dalen
3. De opbrengsten stijgen vanwege een superieure productkwaliteit

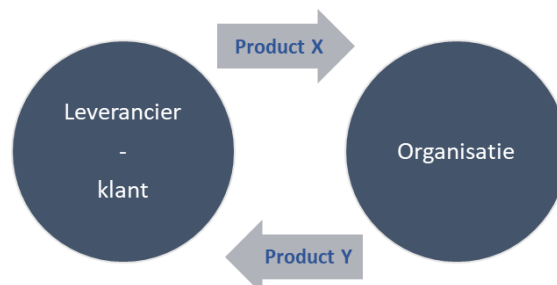
De theorie en literatuur over TVO is summier en de toepassingen van TVO die te herleiden zijn (Doornbos, 2014; Luftman & Muller, 2005) gaan veelal over een nauwere definitie van TVO dan dit onderzoek nodig heeft. Zoals hierboven geschetst refereren Wouters et al. (2005) aan de bijkomende voordelen voor rekening van de inkoper ten opzichte van TCO, maar wat houdt in bij een wederkerige relatie? Dat betekent dat beide partijen bij elkaar inkopen en dus ook tweeledig voordeel kunnen genereren door hun relatie op tweeledige leveranties/aankopen. Om dit verschil te verduidelijken is er vanuit de literatuur het volgende overzicht gedistilleerd. In onderstaand figuur (**Figuur 10**) is een regulier, sterk versimpeld proces geschetst waarbij een product door een keten gaat. De activiteiten van in dit geval de *organisatie* zijn voor de illustratie niet relevant, de kern is dat elk product/dienst een eigen analyse ondergaat. Product kan in dit voorbeeld ook worden vervangen

door leveranciersovereenkomst. Bij een TCO-selectie is de scope van de analyse gericht op de inkoopende organisatie in het midden van de afbeelding. De organisatie tracht dan de best mogelijke voorwaarden te bedingen op basis van de TCO filosofie. Bij een TCO-evaluatie wordt de scope al iets groter, getuige ook de definitie van Wouters et al. (2005): de intentie van TCO-analyses is om de gezamenlijke winstgevendheid te verbeteren voor zowel de klant als leverancier door te modificeren hoe ze samen zakendoen. In het derde geval, een TVO-benadering, wordt de scope nog iets meer opgerekt, dan worden ook de bijkomende voordelen vanuit de klantrelatie significant bij de analyse.



**Figuur 10, verschillen tussen diverse TCO/TVO scopes**

Deze routes en dus ook de scope van de drie verschillende benaderingen is echter niet dekkend voor een leveranciersrelatie die tevens een klantrelatie is (reciprociteit). In dat geval ziet de relatie er schematisch en sterk versimpeld zo uit:



**Figuur 11, versimpelde weergave reciprociteitsrelatie**

In acht nemende het primaire uitgangspunt van een TCO-benadering (het analyseren van stromingen en activiteiten binnen elk proces stelt een organisatie in staat om te identificeren welke activiteiten waarde toevoegen en welke niet (Ellram & Siferd, 1993)) is een toepassing op een wederkerige relatie zeer relevant voor dit onderzoek.

## 2.6 Sportsponsoring

### 2.6.1 Inleiding

De meerwaarde voor een sportentiteit om sponsorinkomsten te vergaren is evident, de financiële inkomstenstroom gegenereerd door sponsoring is voor een professionele sportclub cruciaal in haar voortbestaan (zie 1.1). Gezien de substantiële inkomstenstroom wereldwijd moet er voor sponsoren

ook een lucratieve aanleiding zijn om zich in sponsoring te begeven, alleen aan het verkrijgen van rechten werd in 2018 naar schatting \$ 66 miljard (Statista, 2018) besteed door bedrijven over de hele wereld. De algemeen heersende motivatie voor bedrijven om te investeren in sponsoring ligt in het vergroten van hun merkwaarde of merkimago (Cornwell, Roy, & Steinard, 2001; Farrelly, Quester, & Burton, 2006; Hessling, Åsberg, & Roxenhall, 2018; Miyazaki & Morgan, 2001). Logischerwijs zien bedrijven die zich actief verbinden met sportentiteiten sponsoring dan ook als strategisch marketinginstrument (Athanasopoulou & Sarli, 2015; Böhler, Heffernan, & Hewson, 2007), een treffende definitie van sponsoring wordt gegeven door Speed & Thompson (2000): “Verlenen van bijstand door middel van geld of in natura naar een activiteit/entiteit door een commerciële organisatie met als doel haar commerciële doelstellingen te realiseren”. In de motivaties voor bedrijven om zich in sponsoring te begeven (om merkwaarde of merkimago te vergroten) schuilen meerdere subdoelstellingen die onder beide begrippen kunnen vallen. Zo zal naamsbekendheid hoogstwaarschijnlijk niet de hoogste prioriteit genieten bij een bedrijf dat zich gedurende een langere tijd al bezig houdt met sponsoring (Cornwell, Roy, et al., 2001). Het is veel waarschijnlijker dat een langdurige sponsoring gericht is op het versterken van het imago van een merk -wellicht in bepaalde segmenten (bijvoorbeeld: Coca Cola is al sinds 1928 als sponsor verbonden aan de Olympische Spelen en heeft een wereldwijde naamsbekendheid van 94% in 2011 (Bashin, 2011; Coca-Cola, 2018)).

Dat sponsoring een onderscheidend middel kan zijn om een bedrijf duurzaam competitieve voordelen op te leveren is theoretisch vastgesteld (Cornwell, Roy, et al., 2001), desondanks is sportsponsoring ook omgeven door contradictie. Gedurende de financiële crisis rond 2008 noemde senator John Kerry sponsoring zelfs een “idiot misbruik van belastinggeld” (IEG, 2009), hiermee wijzend op onder andere de luxueuze hospitality-pakketten die vaak aan sponsoren worden aangeboden rondom evenementen. Een bijkomstigheid die in tijden van crisis door de publieke opinie argwanend wordt aanschouwd. Een grotere stroom aan kritiek, die tevens een wat langere historie kent, is het gebrek aan valide en betrouwbare methoden om de waarde en het effect van sponsoring te kunnen meten (Cornwell, Pruitt, & Van Ness, 2001; Crompton, 2004; Farrelly et al., 2006; Grohs, Wagner, & Vsetecka, 2004; Hessling et al., 2018; Meenaghan, 2001b, 2013; Meenaghan & Kourovskaia, 2013; Miyazaki & Morgan, 2001; Speed & Thompson, 2000; Walraven, Koning, Bijmolt, & Los, 2016; Zaharia, Biscaia, Gray, & Stotlar, 2016). Dit gebrek aan zorgvuldige meetmethoden weerhoudt blijkbaar bedrijven niet om sponsorinvesteringen jaarlijks op te laten lopen, ergens vindt een organisatie het betekenisvol om de sponsoring aan te gaan en aan te houden (Hessling et al., 2018). Dit impliceert onder andere een grote potentiële waarde die bedrijven aan sponsoring toeschrijven, al is de laatste jaren ook een andere dimensie aan sportsponsoring relevanter geworden. Vanuit historisch oogpunt heeft sportsponsoring als marketingcommunicatie-instrument zijn focus gericht op Business to Consumers (B2C), maar de laatste jaren is er een trend waarneembaar waarin bedrijven sportsponsoring strategischer en holistischer benaderen (Meenaghan, McLoughlin, & McCormack, 2013). Dit heeft onder meer tot gevolg dat er een uitbreiding van de originele focus plaatsvindt en er wordt getracht een bredere groep van stakeholders bij de sponsoring te betrekken. In het laatste gedeelte van deze paragraaf zal er uitgebreider worden stilgestaan bij deze ontwikkelingen.

Sponsoring is weliswaar voor veel bedrijven een marketingcommunicatie-instrument, maar dient ook nog mogelijke andere doelen. Voor sponsoren zijn er twee verschillende concurrerende voordelen te behalen uit een sponsoring, namelijk concurrerend voordeel van de sponsoring en het partnership, maar ook concurrerend voordeel ten opzichte van de concurrentie in de markt (Fahy, Farrelly, & Quester, 2004). In het eerste gedeelte van deze paragraaf zal met name worden gefocust op concurrerend voordeel in de markt.

Alhoewel veel processen en toegepaste meetmethoden van sponsoring zijn gekopieerd van bijvoorbeeld adverteren is het wezenlijke verschil de betrokkenheid van een tweede partij bij

sponsoring (Speed & Thompson, 2000). Volgens Speed & Thompson zijn sponsoring en altruïsme ook begrippen die dreigen samen te smelten door sommigen, maar het wezenlijke verschil hierbij is dat bij sponsoring er een commerciële motivatie onderligt. Deze laatste verwarring lijkt zijn oorsprong te vinden in de goodwill die af kan stralen van sponsoring, Meenaghan (2001b) concludeert dat sponsoring wordt gezien als een voordeel voor de samenleving en ziet gegenereerde goodwill door sponsoring als belangrijk verschil met adverteren.

## 2.6.2 Sponsorvarianten

Een bijzonder verschijnsel in het geval van sponsoring van atleten, clubs of competities is de aanwezige emotionele betrokkenheid van sommige sponsors. In de vorige paragraaf is de constatering gedeeld dat sponsors ondanks het gebrek aan een zorgvuldige meting van het effect van hun sponsorinvesteringen, toch zorgen voor nog steeds stijgende mondiale sponsorinvesteringen. Dit vermoedt dat naast de potentiële waarde die sponsoring kan vertegenwoordigen voor een bedrijf, er niet moet worden uitgesloten dat emotionele betrokkenheid ook een rol speelt. Dit wordt tevens affectieve betrokkenheid genoemd (Hessling et al., 2018), wat een emotioneel aspect is van sponsoring en geconceptualiseerd is in deze studie als de psychologische binding van een sponsor aan de sportentiteit op basis van de mate waarin de sponsoring wordt gegund. Het berekenende aspect van sponsoring wordt door Hessling et al. omschreven als waarde-gebaseerde betrokkenheid, dit is in de studie geconceptualiseerd als de psychologische binding van een sponsor aan de sportentiteit op basis van de mate waarin toekomstige zakelijke voordelen voortvloeien uit de relatie.

Hessling et al. (2018) hebben onderzoek gedaan naar de rol van affectieve betrokkenheid in combinatie met de rol van waarde-gebaseerde betrokkenheid in sportsponsoring en hebben een aantal relevante bevindingen gedaan:

1. Waarde-gebaseerde betrokkenheid van een sponsor is het meest significante type betrokkenheid in een sponsorrelatie
2. Desondanks is affectieve betrokkenheid een voorwaarde voor waarde-gebaseerde betrokkenheid. Dat betekent dat een sponsor idealiter een (vorm van) emotionele band moet hebben met de sportentiteit om te kunnen begrijpen, zich bewust te zijn en te kunnen berekenen wat de toekomstige zakelijke waarde zou kunnen zijn in termen van winst en te behalen voordelen
3. Het belang van affectieve betrokkenheid is evident, maar het kan niet compenseren voor inadequate sponsorresultaten en prestaties
4. Wanneer een sponsorrelatie naast affectieve betrokkenheid ook waarde-gebaseerde betrokkenheid kent, dan is het waarschijnlijker dat het een winstgevende relatie betreft

Naast de verschillende motiverende gronden die sponsors tot sponsorinvesteringen drijven bestaat er ook een kenmerkend onderscheid tussen merken die een functionele fit of een imago-gerelateerde fit hebben met een sponsorentiteit (Cornwell, Pruitt, et al., 2001; Grohs et al., 2004; Meenaghan & Kourovskaja, 2013). Onder een functionele fit worden merken of producten verstaan die thematisch verwant zijn aan de gesponsorde sportentiteit en een hoge congruentiegraad hebben (bijvoorbeeld banden en motorolie bij motorsporten, sportkledingmerken bij voetbal, basketbal of atleten, fietsmerken bij wielrenploegen etc.). Cornwell et al. (2001) hebben onderzoek gedaan naar het effect van hoogtepunten in een sponsorrelatie (bijvoorbeeld race-overwinningen, snelste kwalificaties, positieve pers aankondigingen) op aandeelhouderskoersen van het sponsorende merk (van het winnende team) bij de Indy 500 in de Verenigde Staten en trokken daaruit de conclusie dat



de koersen van merken met een hoge congruentiegraad meer succes boeken dan de merken met een lage congruentiegraad, de imago-gerelateerde fits.

Imago-gerelateerde fit ontstaat wanneer het imago van het merk van de sponsor aansluit bij het imago van de sportentiteit (Meenaghan & Kourovskaia, 2013), en wanneer de merken kunnen worden geassocieerd met het type entiteit (Grohs et al., 2004). In het onderzoek van Cornwell et al. (2001) wordt gerefereerd aan bier, pizza en tabak als voorbeelden van dergelijke fits. Recenter onderzoek van onder andere Zaharia (2016), maar ook ondersteund door Speed & Thompson (2000) betoogt juist dat incongruentie kan leiden tot positievere feedback van consumenten, juist omdat de combinatie onverwachts is en de directe commerciële motivatie van de sponsor kan worden gezien als mogelijk altruïstisch of filantropisch gedrag.

Een andere dimensie in sponsorrelaties heeft betrekking op het niveau waarop sponsoren zich verbinden aan sportentiteiten. Populaire sponsorobjecten hebben normaal gesproken meerdere sponsoren op verschillende sponsorniveaus (Walraven et al., 2016). Volgens Walraven et al. heeft dit consequenties voor de exclusiviteit van merkexpositie, de verschillende sponsoren strijden onderling voor de aandacht van de media en uiteindelijk van de consumenten. Een bevinding van onderzoekers is dat hoog niveau sponsoren, die normaal gesproken een hoger niveau van exclusiviteit hebben, een prominentere en frequentere merkexpositie en uniekere rechten van sportentiteiten, hogere “brand awareness-scores” realiseren dan lage niveau sponsoren (Wakefield, Becker-Olsen, & Cornwell, 2007; Walraven et al., 2016). Een risico van het hebben van meerdere sponsoren is de complexere herkenbaarheid voor een consument dat leidt tot een lagere effectiviteit van de sponsoring (Walraven et al., 2016).

In de totstandkoming, verlenging of beëindiging van een sponsorrelatie houden verschillende onderzoekers er andere procesbeschrijvingen en -volgordes op na (Athanasopoulou & Sarli, 2015; Urriolagoitia & Planellas, 2007; Van Rijn, Kristal, & Henseler, 2019). De algemene aangenomen volgorde voor het ontstaan van een sponsorrelatie bestaat echter uit een oriëntatiefase, waarin potentiële partners worden geïdentificeerd en geanalyseerd. Daarna volgt een fase van onderhandelingen, hierin worden voorstellen bereid en uitgebracht en de afspraken contractueel vastgelegd. De derde fase is een operationele, hierin wordt de sponsorrelatie gestart en geoperationaliseerd. Urriolagoitia & Planellas (2007) voegen hier nog een additionele fase aan toe, zij noemen dit het resultaatstadium, waarin de samenwerking volwassen wordt of blijft veranderen en hervormen. Een opvallende constatering die wordt gemaakt door Athanasopoulou & Sarli (2015) is dat de totstandkoming van een sponsorrelatie nagenoeg altijd worden geïnitieerd door de sportentiteit, alleen hele succesvolle sportentiteiten worden actief benaderd door sponsoren. Dat betekent dat voor het overgrote gedeelte van de sportentiteiten, men doorgaans een pull-strategie dient te hanteren om sponsorinkomsten te vergaren.

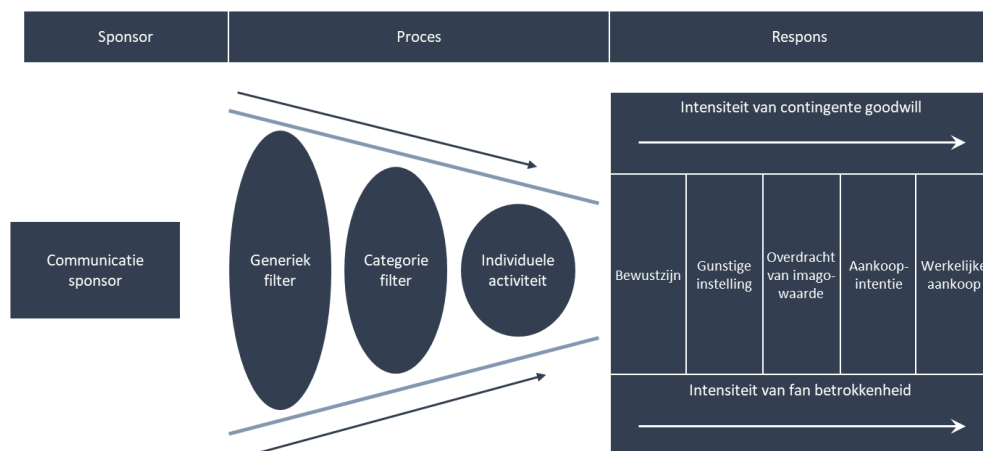
### 2.6.3 Voorwaarden voor succesvolle sport sponsoring

Ondanks het al eerder geconstateerde gebrek aan objectieve meetmethoden en daaruit voortvloeiende gebrek aan zorgvuldige en betrouwbare analyses is er daarentegen wel redelijke overeenstemming in de literatuur over wat de criteria van succesvolle sponsoring zijn. Dat wordt mede veroorzaakt doordat de werking van sponsoring zoals beschreven door Meenaghan (2001b) op veel bijval kan rekenen in latere literatuur. Meenaghan heeft de grondbeginselen van sponsoring geconceptualiseerd in navolging van de grondbeginselen van adverteerders als een alternatief marketingcommunicatie-instrument:

1. Goodwill in sponsoring
  - a. Perceptie van de consument van sponsoring
  - b. De goodwill factor in sponsoring

2. Imago in sponsoring
  - a. Imago-effect op categorieniveau
  - b. Imago-effect op individueel activiteitsniveau
  - c. Imago-congruentie en sponsoring
3. Het concept van fanbetrokkenheid
  - a. Segmenteren van het sponsorpubliek
  - b. Sponsormanagement en de effecten van goodwill
  - c. Het concept van contingente goodwill
4. Consumentenreactie op sponsoring
  - a. Communicatie-effecten en sponsoring
  - b. Sponsoring en sales-effecten
  - c. Fanbetrokkenheid en marketingeffecten

Bovenstaande grondbeginselen staan onderling met elkaar in verband en zijn gemodelleerd ten behoeve van het gebruik door sponsormanagers. Het is van belang om te herkennen dat het model het meest van toepassing is in de situatie waarin een evenement/club/atleet wordt gesponsord en niet bijvoorbeeld de uitzendgemachtigde (broadcaster) of waar een club/atleet wordt gesponsord en niet de competitie waarin het actief is. Een derde belangrijke voorwaarde is dat een individuele sponsor duidelijk geïdentificeerd kan worden met een activiteit/entiteit dan dat er een situatie bestaat waarin meerdere sponsoren strijden om de beschikbare expositie en goodwill (Meenaghan, 2001b). Aan deze drie voorwaarden voldoet de centrale casus van Feyenoord, waardoor het model (**Figuur 12**) een toegevoegd inzicht verschaft. De fanbetrokkenheid van de doorsnee Feyenoordsupporter in overweging nemende (Soccernews, 2015) wordt aan een belangrijke voorwaarde voor succesvolle sponsoring in ieder geval voldaan.



**Figuur 12, de effecten van sponsoring gemodelleerd** (Meenaghan, 2001b)

In 2.6.2 is een vergelijking gemaakt tussen een functionele fit en een imago-gerelateerde fit tussen (het merk) van de sponsor en de activiteit van de sportentiteit. Het ontbreken van een fit (ongeacht welke) leidt tot een vermindering van de kans op een succesvolle sponsoring (Meenaghan & Kourovskaja, 2013; Speed & Thompson, 2000; Van Rijn et al., 2019). Een gebrek aan een fit kan veroorzaakt worden door functionele of imago-gerelateerde incongruentie, maar het is ook relevant dat beide partijen dezelfde ethische waarden delen om de sponsoring te kunnen laten groeien (Hessling et al., 2018). Zo is ook geconstateerd dat het nemen van sociaal maatschappelijke verantwoordelijkheid in een sponsoring de effectiviteit van een sponsoring bevordert (Zaharia et al., 2016). Zelfs wanneer voldaan wordt aan dergelijke criteria, zijn er nog steeds andere factoren die een sponsoring niet het gewenste concurrerend voordeel op kunnen leveren. Fahy, Farrelly & Quester (2004) schetsten twee afzonderlijke sponsorcases (Credit Lyonnais met de Tour de France en Ansett met de Olympische Spelen in Sydney-2000) die als succesvol werden bestempeld, maar uiteindelijk

geen bescherming bleken te bieden (in termen van publiek imago) tegen excessieve financiële sponsorinvesteringen en intern mismanagement.

Aangezien sponsorcases allen een eigen karakter kunnen hebben dient bovenstaande uiteenzetting niet als uitputtend te worden beschouwd. Een breder pallet aan mogelijke oorzaken van beëindigde, mislukte of vroegtijdig gestopte sponsorrelaties is gesuggereerd door Nederlands longitudinaal onderzoek naar voetbalclubs in de Eredivisie. Van Rijn et al. (2019) categoriseerden de verstoorde sponsorsamenwerkingen naar vier hoofdoorzaken:

1. Sponsor-gerelateerde oorzaken:
  - a. Andere marketingstrategie waardoor sponsoring niet langer als geschikt wordt beschouwd
  - b. Verslechterde financiële situatie
  - c. Het bereiken van de vooraf gestelde doelen van de sponsoring
  - d. Ethisch signaal naar de samenleving
2. Sportentiteit-gerelateerde oorzaken:
  - a. Negativiteit in de media rondom de sportentiteit
  - b. Tegenvallende sportieve resultaten
  - c. De exclusiviteit van de sponsoring wordt als ondermaats beleefd
3. Relationale oorzaken:
  - a. Er vindt onvoldoende waarde-creatie plaats
  - b. Persoonlijke relaties zijn beschadigd of ontberen de juiste symbiose
4. Externe factoren:
  - a. Wet- en regelgeving is veranderd waardoor de sponsoring niet in de originele en initiële vorm kan worden gecontinueerd

Bij de sportentiteit-gerelateerde en relationele oorzaken (zie 2 en 3 hierboven) lijken de verstoringen hoofdzakelijk te worden verklaard door factoren die een gebrek aan reciprociteit impliceren. Althans, de waarden die een sponsor inbrengt of de relatie zelf die wordt onderhouden wordt als onvoldoende gereciprociseerd beschouwd in de gevallen van verstoorde sponsorrelaties, getuige de voorbeelden van de verstoringen. Deze twee categorieën vallen tevens het meest binnen de beïnvloedingsfeer van een sportorganisatie, waarbij dus valt te concluderen dat de sponsorrelatie parallelle aanknopingspunt heeft met de eerder toegelichte leveranciersrelatie. Dit relationele aspect voor wat betreft de sponsorrelatie wordt verder toegelicht in paragraaf 2.6.6.

Wanneer een bedrijf een sponsoring in een sportentiteit overweegt, dient het zich te realiseren dat voor een succesvolle en effectieve sponsoring het simpelweg acquireren van een sponsorovereenkomst geen resultaat garandeert (Grohs et al., 2004; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013). Grohs vat het treffend samen: "Sponsoring zonder ondersteuning (activatie) is als een advertentieruimte kopen met niets om te laten zien. Dan eindig je met een leeg scherm of een blanco pagina". De hefboomwerking die wordt gebruikt om de sponsoring te ondersteunen met activiteiten en actieve betrokkenheid van het management zijn significante voorspellers van het realiseren van additionele financiële waarde voor een merk door een sponsoring (Cornwell, Roy, et al., 2001). Dat betekent dat de additionele investeringen van doorslaggevend belang kunnen worden beschouwd in de succesratio van een sponsoring, die additionele investeringen zijn minimaal gelijk aan het bedrag dat is betaald om de sponsoring te acquireren (Athanasopoulou & Sarli, 2015; Meenaghan, 2001a, 2001b). Nader onderzoek heeft zelfs aangetoond dat de activatieratio tussen 2,4 en 3,5 ligt ten opzichte van de initiële investering, en hele agressieve activatie ratio's oplevert van 7,0 tot 7,5 (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013). Het is echter een misvatting om te denken dat activatie alleen kan gebeuren met financiële investeringen, dit kan ook door specifieke kwaliteiten of producten (Fahy et al., 2004; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013).

## 2.6.4 Methoden om sponsoreffectiviteit (ROI) te meten

Gezien de duizelingwekkende bedragen die mondiaal omgaan in sponsoring, is de roep naar kwantitatieve metingen van het effect van de investeringen te begrijpen. Het gebrek aan een zorgvuldige, betrouwbare en valide methode wordt gezien als een complicerende gebrekkigheid (Athanasopoulou & Sarli, 2015; Crompton, 2004; Fahy et al., 2004; Farrelly et al., 2006; Hessling et al., 2018; Meenaghan, 2013; Miyazaki & Morgan, 2001; Van Rijn et al., 2019; Wakefield et al., 2007). Veel bedrijven aarzelen zelfs om de vooraf gereserveerde budgetten om de sponsoreffectiviteit te meten alsnog te besteden, ze hebben namelijk fundamentele twijfels of het überhaupt gemeten kan worden (Meenaghan & Kourovskaja, 2013). Dat leidt vervolgens tot gelimiteerde, wellicht gebrekkige informatie, persoonlijke subjectieve oordelen en gestudeerd giswerk voor veel beslissingen in sponsoring (Meenaghan, 2013). Aangezien sponsoring een lange tijd (en nog steeds) werd beschouwd als marketingcommunicatie-instrument, zijn de meetmethoden die gelden binnen de systematiek van adverteren leidend geweest voor de primaire meetmethoden van sponsoring (Crompton, 2004; Meenaghan, 2001b, 2013). Het meest populaire en gebruikte meetinstrument betreft de hoeveelheid expositie die door traditionele media wordt bereikt (Crompton, 2004; Farrelly et al., 2006; Speed & Thompson, 2000; Walraven et al., 2016). Gebruik maken van mediаметingen en equivalenten, en sponsoring definiëren als traditioneel adverteren is ongepast, want sponsoring en adverteren zijn ontworpen om andere resultaten te behalen (Crompton, 2004). Vanwege deze kritiek zijn er in de loop der jaren andere meetmethoden ontwikkeld om de effectiviteit van sponsoring, de return on investment (ROI), te kwantificeren. Hieronder volgt een niet volledige opsomming gedistilleerd uit de sponsorliteratuur met de meest relevantie kritieken:

1. **Traditionele mediаметingen** - dergelijke metingen kwantificeer je normaal gesproken door (Crompton, 2004):
  - a. De duur van de merkuitingen op televisie, zowel verbaal als visueel
  - b. De duur van merkuitingen op de radio
  - c. De mate van verschijning in de schrijvende pers, gemeten in kolom-centimeters

### **Voordelen:**

- Dergelijke metingen zijn makkelijk te begrijpen en te interpreteren
- Ze zijn relatief gezien makkelijk te verzamelen
- Ze leveren kwantitatieve data en wekken dus de indruk dat sponsorbeslissingen worden genomen op objectieve gronden
- Het is de enige evaluatiemethode waarvoor geen testen vooraf en achteraf te worden gedaan om een verandering te kunnen waarnemen

### **Kritiek:**

- Het betreft slechts een ruwe reflectie van de waarde van een sponsoring (Farrelly et al., 2006)
- De hoeveelheid expositie is een noodzakelijke meting, maar biedt onvoldoende condities voor het meten van een respons of sterker nog; impact (Crompton, 2004; Speed & Thompson, 2000)
- Sponsoring biedt een platform voor meerdere merken om een boodschap te verkondigen, de impact van elk separaat merk is niet op te maken uit de duur van uitingen (Crompton, 2004)
- Er wordt geen rekening gehouden met oncontroleerbare en afleidende omgevingsfactoren (Crompton, 2004). Volgens bronnen uit de industrie gaat er 90% verloren van een sponsorboodschap in vergelijking met een advertentie (Meenaghan & Kourovskaja, 2013)
- De effectiviteit wordt berekend aan de hand van bruto advertentie- en mediaprijzen, maar bijna niemand betaalt de brutoprijzen (Crompton, 2004)

2. **Beurseffecten** – op basis van veranderingen in de aandelenkoersen op vitale momenten te meten (Cornwell, Pruitt, et al., 2001; Farrelly et al., 2006; Miyazaki & Morgan, 2001; Walraven et al., 2016)

**Voordelen:**

- De meetmomenten zijn goed van elkaar te isoleren (Cornwell, Pruitt, et al., 2001)
- De metingen zijn volledig onbevooroordeeld te interpreteren
- De metingen voorzien in kwantitatieve data en wekken dus eveneens de indruk dat sponsorbeslissingen worden genomen op objectieve gronden

**Kritiek:**

- De metingen betreffen momentopnames in (meestal) succesvolle tijden en hier kan geen langdurig effect aan af worden gemeten
- De algehele beursstemming is van substantiële importantie op alle koersen
- Andere secundaire invloeden op de beurskoersen kunnen niet geïsoleerd worden van de sponsorinvloed
- Snelle auto's worden verwacht te winnen, het verwachtingspatroon kan een sterkere invloed hebben op de koersen dan de werkelijke sponsoreffectiviteit

3. **Metten van impact en aankoopintenties** – door middel van onder andere enquêtes wordt psychische verandering ten aanzien van een merk gemeten (Meenaghan et al., 2013). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen respondenten die wel zijn blootgesteld aan de sponsoruitingen en respondenten die niet zijn blootgesteld aan sponsoruitingen, dit verschil wordt door sommigen gezien als een ware meting van sponsoreffectiviteit.

**Voordelen:**

- Deze metingen vormen een verdieping ten opzichte van de vorige twee metingen ten aanzien van impact van de sponsoruitingen
- Bij een juiste uitvoering (van input en effect) zijn er duidelijke attributielijnen te onderscheiden tussen sponsoring en de effecten wanneer sponsoring de enige input is

**Kritiek:**

- Sponsoring is zelden de enige input
- Er kan slechts op één resultaatvariabel worden gemeten, terwijl sponsoring meerdere resultaten kan bevatten (Meenaghan, 2001a; Walraven et al., 2016)
- Aankoopintentie leidt niet altijd tot een daadwerkelijke aankoop (Zaharia et al., 2016)

4. **Metten van impact op sales** – door het meten van stijging in traffic bij verkooppunten, het aantal nieuwe salesleads die zijn gecreëerd en het meten van de werkelijke stijging in sales die valt te herleiden naar de sponsoring (Crompton, 2004)

**Voordelen:**

- Deze metingen genieten de absolute voorkeur van de sponsor
- Het geeft een accurater overzicht van de sponsoreffectiviteit dan bijvoorbeeld gemeten aankoopintentie (Zaharia et al., 2016)

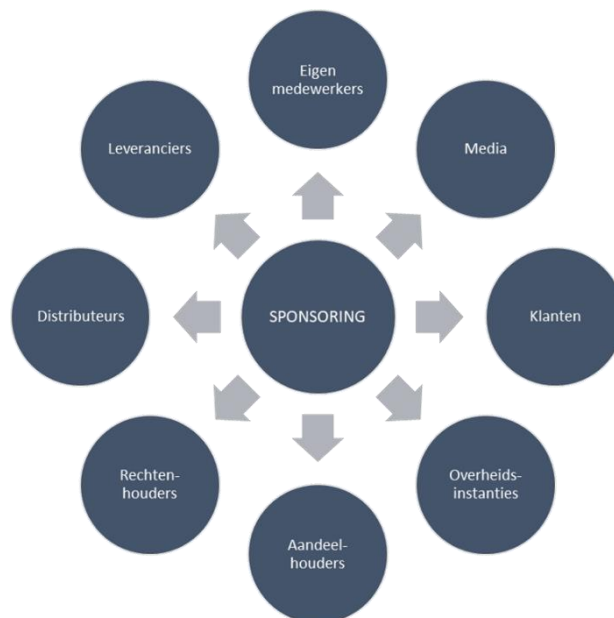
**Kritiek:**

- Sponsoring is zelden de enige factor van invloed op werkelijke aankopen (Meenaghan et al., 2013)
- Er wordt slechts op één resultaatvariabel gemeten, terwijl sponsoring meerdere resultaten kan bevatten (Meenaghan, 2001a; Walraven et al., 2016)

## 2.6.5 Van ROI naar ROO

Zoals in voorgaande paragrafen beschreven is sponsoring vooral altijd een proces geweest van marketingcommunicatie richting consumenten met een sterke nadruk op het in kaart brengen van wat de investering uiteindelijk opbrengt (ROI). Het terugverdienmodel was sec gestoeld op een financiële motivator, een tegenvallende ROI voor de sponsor was in de Eredivisie de meest invloedrijke factor achter beëindigingen van sponsorrelaties (Van Rijn et al., 2019). Er zijn twee belangrijke ontwikkelingen geweest waardoor dit in een ander perspectief is komen te staan (Meenaghan et al., 2013):

1. Grote sponsors beschouwen sponsoring holistischer en strategischer als een platform om hun totale range van stakeholders te kunnen bereiken, tevens een veelzijdig platform voor communicatie en verbinding met diverse stakeholdergroepen (Meenaghan, 2013). De stakeholders zijn individueel gewaardeerd en geadresseerd op een gefocuste wijze binnen de kaders van het sponsorprogramma. Deze stakeholders die het betreft zijn afgebeeld in **Figuur 13**.



**Figuur 13, sponsoring, een multistakeholder relatieplatform** (Meenaghan et al., 2013)

Het bredere perspectief waarmee sponsoring wordt ingezet is inmiddels bevestigd in de suggestie dat prestatie- en meetmanagement een ROO-methode (Return on Objectives) vereisen in plaats van het veel beknoptere ROI (Meenaghan, 2013). Immers, sponsoring is niet meer alleen bedoeld richting consumenten als marketingcommunicatie-instrument, maar kan op elk van de individuele stakeholderniveaus en tot separate specifieke doelstellingen leiden. Dit leidt tot onderstaand overzicht wat is gedistilleerd uit de geraadpleegde theoretische bronnen.

**Tabel 2, sponsordoelen B2C en B2B** (Crompton, 2004; Fahy et al., 2004; Hessling et al., 2018; Meenaghan, 2001b; Meenaghan & Kourovskaia, 2013; Meenaghan et al., 2013; Walraven et al., 2016)

| Sponsordoelen B2C  | Sponsordoelen B2B   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bouwen aan naamsbekendheid, merkbewustzijn, merkwaarde en merkimago</li> <li>2. Competitief voordeel behalen ten opzichte van concurrentie</li> <li>3. Competitief voordeel behalen ten opzichte van andere sponsorrelaties</li> <li>4. Genereren van meer omzet, marktaandeel en klanttevredenheid</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stimuleren van het contact met retailers/dealers</li> <li>2. Relatiemarketing klanten en prospects</li> <li>3. Verkoop realiseren aan sportentiteit</li> <li>4. Netwerken met mede-sponsors</li> <li>5. Verbeteren van de relatie met medewerkers</li> <li>6. Stimuleren van de salesstaf</li> <li>7. Versterken van relaties in de maatschappelijke zin</li> </ol> |

Een interessante constatering van het onderzoek van Meenaghan et al. (2013) is dat 25% van de sponsoren aangeeft vanuit een multistakeholdersperspectief men als doelstelling heeft om sales te generen bij de sportentiteit (IEG, 2012), wat valt te interpreteren als reciprociteit in de sponsorrelatie. Een discussie over het effect van sponsoring en de metingen van de effectiviteit moeten worden gegrond in een voorafgaande discussie wat sponsoring dient te bereiken met en voor verschillende stakeholders (Meenaghan et al., 2013).

2. De tweede belangrijke ontwikkeling heeft betrekking op de intensivering van social media in sponsoring en de capaciteiten van social media om te verbinden en connecties te zoeken met het sponsorpubliek. De bijzondere karakteristieken van social media ten opzichte van traditionele media heeft ertoe geleid dat er een hogere frequentie van monitoring en meting is ontstaan (Meenaghan et al., 2013). Technologieën en algoritmes worden gebruikt om realtime, discursief en met meer verdieping analyses te kunnen maken.

Deze veranderingen in sportsponsoring vertegenwoordigen de cruciale verandering in sponsorevolutie, dit betreft de transitie van “badging” (door sponsoren) naar “building” (merkbetrokkenheid en -relaties) (Meenaghan et al., 2013). In de immer voortdurende zoektocht naar meetmethoden om de effectiviteit van sponsoring te kunnen evalueren, is het door beide grote veranderingen niet minder complex geworden. Een alomvattend, maar zeer gedetailleerd en bewerkelijk model, is het Millward Brown Optimizer (MBO)-model (Meenaghan & Kourovskaia, 2013). De onderzoekers noemen dit zelf een Total Cost of Sponsorship (TCS)-benadering. In dit model zijn zowel de prestaties op B2C als B2B doelen meetbaar gemaakt (dus een ROO-meting), maar de grootste limitatie voor dit onderzoek en de case van Feyenoord is dat het model te uitgebreid is om voor de sportentiteit als objectief te kunnen hanteren. De zoektocht naar een integrale bruikbare meetmethode voor de effectiviteit naar sponsoring blijft hiermee onbeantwoord.

### 2.6.6 Het relationele perspectief op sponsoring

Simultaan aan de relatie tussen leverancier en klant (zie 2.3.1) wordt voor het centrale concept dat onder sponsorrelaties ligt gerefereerd aan de Social Exchange Theorie (Crompton, 2004), twee cruciale voorschriften zijn ook van pas op de sponsorrelatie volgens hem: twee of meer partijen wisselen middelen uit en de middelen die worden aangeboden door elke partij moeten gelijkwaardig worden gewaardeerd door reciprocerende partij. Het is daarom ook van belang dat de relatie tussen

sponsor en sportentiteit wordt behandeld als een B2B-relatie of sterker nog, als een strategische alliantie (Farrelly & Quester, 2005; Hessling et al., 2018; Urriolagoitia & Planellas, 2007; Van Rijn et al., 2019). De complexiteit van die relatie wordt gereflecteerd door het feit dat sponsors en sportentiteiten elkaar partners noemen (Urriolagoitia & Planellas, 2007). In die relatie worden door beide partijen tijd en moeite geïnvesteerd om de van te voren bepaalde en gezamenlijke doelen te bereiken, die normaal gesproken in het verlengde liggen van hun eigen strategische doelstellingen (Farrelly & Quester, 2005).

Net zoals in elke sociale relatie is de aanwezigheid van betrokkenheid, samenwerking, vertrouwen en effectieve communicatie van fundamenteel belang voor het slagen ervan (Böhler et al., 2007; Farrelly & Quester, 2005; Hessling et al., 2018; Van Rijn et al., 2019). Wanneer in het aspect betrokkenheid echter de bereidheid tot reciproceren ontbreekt, dan kan dit leiden tot serieuze relatieproblemen (Farrelly & Quester, 2005; Farrelly et al., 2006; Hessling et al., 2018). Hier schuilt een essentieel element van de problematiek binnen de casus van Feyenoord, een sponsor vindt namelijk dat de sportentiteit significante (financiële) voordelen ontvangt en dat hen dit verplicht risico's voor de sponsor te beperken en de perspectieven van de relatie te verbeteren door inhoudelijke middelen in te zetten (Farrelly et al., 2006). Sterker nog; bedrijven hebben in het verleden de stelling geponeerd dat het evalueren van de samenwerking een taak zou moeten zijn van de sportentiteit (Crompton, 2004). In herinnering nemende dat initiële sponsorinvesteringen door een sponsor minimaal dezelfde investeringen vragen om de sponsoring te activeren, kan het voorkomen dat een sponsor (additionele) reciprociteit verwacht van de sportentiteit, zeker als het voor de sponsor duidelijk is dat de sportentiteit significante voordelen van de relatie geniet (Farrelly & Quester, 2005). Het is om deze reden dan ook belangrijk dat beide partijen in een relatie een gezamenlijk begrip van waarde ontwikkelen en het eens zijn over hun respectievelijke verplichtingen om dit te realiseren (Hessling et al., 2018). Hoe meer een bedrijf echter investeert in een relatie, des te gevoeliger het wordt voor ongelijkheid wat het uiteindelijk moeilijker maakt om een relatie te continueren (Farrelly & Quester, 2005). Dat leidt tot de speculatieve aanname dat bedrijven wellicht leveringsrechten bij de sportentiteit bedingen als een soort verzekering voor voldoende reciprociteit die valt te verantwoorden.

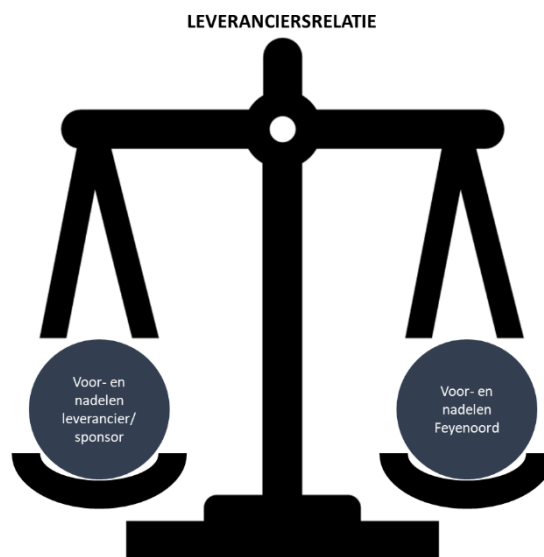


### 3. Onderzoeksmethode

#### 3.1 Inleiding

Zowel in de theorie met betrekking tot reciprociteit als sociaal verschijnsel alsmede reciprociteit als economisch verschijnsel is de zoektocht naar wederkerige balans van cruciaal belang voor de continuering en de tevredenheid van een relatie (zie 2.2 en 2.3). Binnen de beschreven problematiek van Feyenoord is de balans echter niet eenvoudig en integraal te bepalen, de verschillende afdelingen kunnen dit vanuit hun eigen belangen op verschillende manieren waarderen en interpreteren. Zo kan een leveranciersrelatie vanuit de afdeling partnerships als heel lucratief worden beschouwd, waar de inkoopende afdeling dezelfde leveranciersrelatie als inefficiënt beleeft. In dit hoofdstuk wordt de methodiek beschreven waarin wordt getracht een model te ontwikkelen waarin de totale waarde van de leveranciersrelatie objectief kan worden geanalyseerd.

Het kerncriterium van het succes van een wederkerige relatie is door onder andere Aristoteles (Blau, 1964) en Malinowski (1932) al beschreven als gelijkheid in een relatie en Gouldner (1960) omschreef het als de contingentie van onderlinge bevrediging. Dit impliceert dat een relatie (in dit geval een leveranciersrelatie) een bepaald soort evenwicht dient te hebben om beide partijen ertoe te bewegen de relatie te continueren. Dat evenwicht kan gevisualiseerd worden als een soort weegschaal (**Figuur 14**), waarbij de specifieke leveranciersrelaties van Feyenoord renderen bij een gelijkwaardige relatie. Wanneer immers de leveranciersrelatie sterk in het voordeel is van Feyenoord, is het aannemelijk dat de leverancier vroeg of laat de relatie zal willen beëindigen en vice versa.



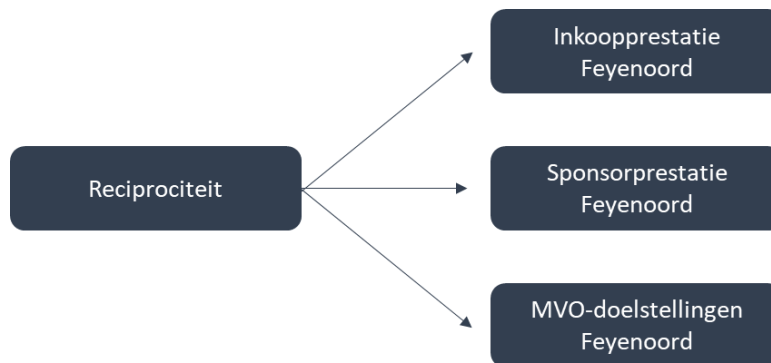
**Figuur 14, het evenwicht van een leveranciersrelatie**

Of de ideale situatie van een volstrekt gelijkwaardige relatie zich daadwerkelijk voordoet binnen Feyenoord is in de huidige omstandigheden diffuus en wellicht zelfs onrealistisch. Hiervoor bestaan geen (objectieve) meetmethodes en binnen Feyenoord waardeert men relaties vanuit de afzonderlijke eigen silo en haar belangen. Dit verklaart de behoefte om de concepten die dienen als basis voor een objectieve analyse te definiëren aan de hand van de literatuurstudie uit hoofdstuk 2. Het evenwicht in een relatie hangt vanzelfsprekend in sterk bepalende mate tevens af van de perceptie van de andere partij. De perceptie van de andere partij is echter niet in scope van dit onderzoek op basis van de onderzoeksvraag, alhoewel elementen hiervan terug zullen komen in de analyses. In dit hoofdstuk wordt verder de onderzoeksmethode beschreven waarin de concepten

kwantitatief meetbaar worden gemaakt. Alvorens daartoe over te kunnen gaan dient het conceptueel model zoals gepresenteerd in paragraaf 1.9 aangepast te worden.

### 3.2 Aangepast conceptueel model

Op basis van de literatuurstudie en de problematiek binnen Feyenoord vindt er binnen het conceptueel model een aanpassing plaats die effectiever antwoord kan leveren op de vraagstellingen van dit onderzoek. De drie afhankelijke variabelen cumuleren tot de totaalwaardering van de (leveranciers)relatie voor Feyenoord.



Figuur 15, aangepast conceptueel model naar aanleiding van theoriestudie

### 3.3 Inkoopprestatie Feyenoord

De onderliggende elementen voor het beoordelen van de inkoopprestatie van Feyenoord zijn gebaseerd op de TCO en TVO filosofie (zie 2.5). Dat betekent inherent dat deze benadering kan worden toegepast bij zowel de evaluatie van een lopende leveranciersrelatie als bij de selectie van nieuwe leveranciers. De bedragen die zijn gemoeid met de onderliggende elementen van het concept inkoopprestatie zijn geïsoleerd niet direct van analytische toegevoegde waarde, dit verandert echter bij het kunnen toepassen van een valide en betrouwbare vergelijking. Juist om die redenen is het concept als een ‘prestatie’ geconceptualiseerd, een benchmark, offerte of branchegegevens kunnen bijvoorbeeld dienen als realistisch vergelijkingsmateriaal. De definitie van het concept **Inkoopprestatie Feyenoord (IP)** luidt dan ook als volgt: **“de financiële prestatie van Feyenoord aangaande de specifieke leveranciersrelatie”**.

Binnen een huidige bestaande leveranciersrelatie zijn strategische wijzigingen in de lopende samenwerking nihil, de overeenkomsten die worden gesloten kennen in de praktijk een looptijd van maximaal vijf jaar, maar de meeste overeenkomsten kennen een looptijd van drie jaar. Ondanks de korte looptijd van deze overeenkomsten is er vanwege het gebrek aan objectieve data van de relatie een tekort aan argumentatie of bewijsvoering om strategische wijzigingen af te dwingen. Dit wordt versterkt door de eerder aangehaalde locked-in situatie, waarin de klant vergrendeld zit in een relatie (Gelderman & Van Weele, 2002; Narasimhan et al., 2009), een situatie waarin Feyenoord zich vaak bevindt. Mede door deze oorzaak is de conceptualisering van de inkoopprestatie gelimiteerd tot een vergelijking tussen verschillende leveranciers en de specifieke onderliggende voorwaarden in plaats van een vergelijking tussen verschillende inkoopstrategieën die over de gehele inkoopportfolio kan worden toegepast.

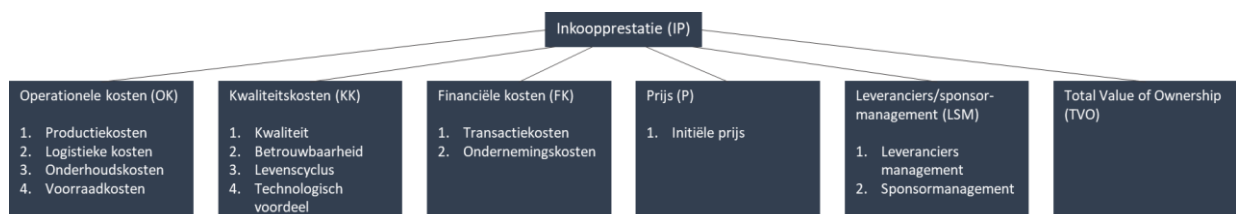
De inkoopprestatie van Feyenoord wordt voor dit model dan ook geanalyseerd op tactisch en operationeel niveau, met name gericht op de keuze tussen leveranciers of gericht op de prestatie van een bepaalde leveranciersrelatie. Alhoewel implementatie van een/het model binnen de bedrijfscultuur van Feyenoord geen eenvoudige opgave zal zijn, is de effectiviteit van de toepassing

van de TCO/TVO-filosofie het grootst bij minimaal een formeel niveau, waarbij een duidelijk proces is neergelegd met veel beschikbare informatie en duidelijke regels hoe en wanneer TCO calculaties worden toegepast (Wynstra & Hurkens, 2005).

Met betrekking tot het gebruik van een rekenmethodiek gaat uit objectiviteitsoverwegingen de voorkeur uit naar een geld-gebaseerde methode, waarbij per leveranciersrelatie wellicht kwalitatieve informatie zal worden omgezet naar kwantitatieve informatie. Uit de twee grote onderscheidende benaderingen (geld-gebaseerde en waarde-gebaseerde TCO) zoals opgetekend uit het artikel van Ellram (1995) kan vooraf geen keuze worden gemaakt zonder de producten van de leveranciersrelatie in overweging te nemen. Dit hangt onder meer samen met de fase waarop een product van een leverancier wordt gebruikt in de totale keten wanneer het door Feyenoord wordt aangekocht.

De informatie die dient als basis voor de berekening van de TCO/TVO-methode bevindt zich in bestaande leveranciers- en sponsorcontracten, de jaarrekeningen van Feyenoord Rotterdam en Stadion Feijenoord en bij functionarissen binnen de organisatie. Om deze informatie te kunnen toetsen op markconformiteit dient de informatie geëxtraheerd te moeten worden uit uitgebrachte aanbiedingen tijdens tenderprocedures, brancherapporten en -verslagen en overige digitale beschikbare bronnen.

Het bewijs dat vervolgens wordt geëxtraheerd uit deze meetobjecten en -locaties door middel van lezen, interpreteren en berekenen wordt vastgelegd in een spreadsheet-model. Op basis van de theorie van Ellram & Siferd (1993), Ferrin & Plank (2002), Degreave, Labro en Roodhooft (2004) en Wynstra & Hurkens (2005) zijn er een zestal hoofdcategorieën (**Figuur 16**) gedistilleerd die het totale spectrum van de kosten omvatten waarmee een leveranciersrelatie van Feyenoord kan worden geanalyseerd.



**Figuur 16, TCO/TVO aandachtsgebieden Feyenoord**

Onder deze zestal hoofdcategorieën vallen (een aantal) subcategorieën die verder zijn uitgewerkt in 113 individuele kostencomponenten. Het volledige overzicht van deze componenten is terug te vinden in Bijlage 2 - Verschillende kostenposten TCO (Ferrin & Plank, 2002). Niet alle gepresenteerde kostencomponenten zijn op elke leveranciersrelatie van toepassing en bij het modelleren valt het niet uit te sluiten dat er juist kostencomponenten dienen te worden toegevoegd afhankelijk van die specifieke relatie. Bij een leveranciersselectieproces kan er een vergelijking worden gemaakt tussen aanbieders op basis van deze methode, voor het evalueren van een bestaande leveranciersrelatie is idealiter tevens een benchmark aanwezig, al dan niet opgebouwd uit verschillende bronnen. In het laatste geval (evalueren van de bestaande leveranciersrelatie) zijn de geïsoleerde data van ondergeschikt belang ten opzichte van data versus een benchmark, echter zal er wel degelijk lering en begrip kunnen worden getrokken uit de analyse.

Door het toevoegen van TVO aan deze calculatie ontstaat er een extra dimensie in de benadering van de rekenmethode. In een aantal leveranciersrelaties is er sprake van een product dat wordt ingekocht door Feyenoord, maar na bijvoorbeeld assemblage wordt weder verkocht. Bij dergelijke leveranciersrelaties is in het kader van zorgvuldigheid en volledigheid het van belang om tevens de gegenereerde marges door Feyenoord op die specifieke producten in te rekenen in de TVO. Die

marges zouden namelijk ook per leveranciersrelatie en per product kunnen verschillen. De doelstelling van deze methodiek is om de totale kosten (of totale waarde) te maximaliseren om zo een goed mogelijke prestatie te behalen, dat houdt in dat alle specifieke kosten van de relatie worden verminderd ten opzichte van de relevante en specifieke opbrengsten:

$$\text{MAX TVO} - (\text{OK} + \text{KK} + \text{FK} + \text{P} + \text{LSM}) = \text{IP}$$

### 3.4 Sponsorprestatie Feyenoord

Omdat sponsoring het afgelopen decennium wordt toegepast in een breder perspectief dan alleen als marketingcommunicatiemiddel (Meenaghan et al., 2013) is ook de eenzijdige benadering van het analyseren van de effectiviteit van sponsoring niet langer afdoende door slechts te focussen op mediawaarde. De effectiviteit van sponsoring is primair relevant voor de sponsor (krijgt de sponsor genoeg value for money?), maar kan ook gebruikt worden ter onderbouwing van de berekening van de sponsorprestatie van Feyenoord. De producten die Feyenoord ‘verkoopt’ aan sponsoren zijn namelijk gewaardeerd aan de hand van een historische ontwikkeling, maar het is slechts beperkt gebaseerd op gefundeerd en betrouwbaar onderzoek. Sterker nog; door de ontwikkeling dat sponsoren er een meer holistischere visie op nahouden (Meenaghan, 2013) worden er steeds meer diverse verschillende elementen in een sponsoring betrokken die bijdragen aan de ondoorzichtigheid van de effectiviteit van de totale sponsoring. Door echter de verschillende elementen die in een specifieke sponsoring zijn geïntegreerd te ontleden aan de hand van de literatuur vanuit een ROO-perspectief in plaats van een ROI-perspectief, kan er een objectieve analyse plaatsvinden. De resultaten van de effectiviteit van de sponsoring zijn echter op zichzelf staand niet direct bruikbaar in het meten van de sponsorprestatie van Feyenoord, hiervoor dient de effectiviteit te worden vergeleken met de sponsorfee die door Feyenoord wordt ontvangen. Wanneer de hoogte van de sponsorfee enigszins gelijk is aan de waarde van de tegenprestatie die Feyenoord levert aan de sponsor dan is er sprake van een gebalanceerde sponsorprestatie. Wanneer de hoogte van de sponsorfee sterk afwijkt van de tegenwaarde die Feyenoord levert dan is één van beide partijen bevoordeeld of benadeeld in de relatie. Niet voor niets concludeerde Hessling et al. (2018) dat het ontwikkelen van een gezamenlijk begrip van waarde en de respectievelijke verplichtingen om dit te realiseren van belang is in een sponsorrelatie. Als definitie van het concept **Sponsorprestatie Feyenoord (SP)** wordt verstaan: **“de gegeneerde sponsorinkomsten van Feyenoord in specifieke sponsorrelaties in verhouding met de verstrekking van producten en diensten”**.

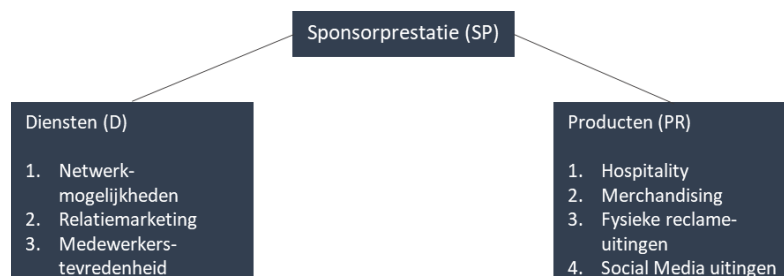
Vanwege het feit dat de sponsorrelatie niet los kan worden gezien van de leveranciersrelatie zijn overeenkomsten vaak van dezelfde korte duur als weergegeven binnen de definitie van de inkoopprestatie (zie 3.3). Een additioneel en tevens complicerend issue met betrekking tot sponsoring betreft de kosten die een sponsor gedurende een relatie maakt voor het activeren van de sponsoring. Zoals beschreven in paragraaf 2.6.3 zijn er activatieratio's te herleiden die variëren tussen 1,0 en 7,5 van de initiële sponsorfee (Athanasopoulou & Sarli, 2015; Meenaghan, 2001b, 2001a; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013), maar dat is afhankelijk van een breed scala aan verschillende factoren dat er geen eenduidige ratio valt toe te passen in een berekening. Daarnaast bestaat er consensus dat activatie niet vanzelfsprekend moeten worden uitgevoerd door een financiële investering (Fahy et al., 2004; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013). Ondanks deze differentiatie in ratio's is het wel degelijk relevant om in de berekening van de sponsorprestatie de betreffende activatieratio van de specifieke sponsoring te includeren. Vanuit de literatuur blijkt dat de activatieratio een aanzienlijk belangrijke rol speelt in de beleving van de sponsor met betrekking tot de balans in een sponsorrelatie (Farrelly et al., 2006), waardoor dit een factor is om rekening mee te houden. Deze beredenering past tevens bij de TCO/TVO-filosofie om alle werkelijke kosten (in dit geval de additionele kosten van de sponsor) inzichtelijk te maken. Meenaghan & Kourovskaia (2013) presenteerden in het verlengde hiervan hun visie op Total Cost of Sponsorship (TCS).

De integratie van een dergelijke sponsorprestatiemeting vindt conform de meetmethode van de inkoopprestatie plaats op tactisch en operationeel niveau, waarbij de integrale relatie kan worden geëvalueerd of beoordeeld als een formeel proces binnen Feyenoord. Door beide relaties (inkoop en sponsor) als één geheel te beschouwen ontstaat er een zuiver en transparant beeld van de waarde van de integrale relatie.

In tegenstelling tot de geld-gebaseerde methode bij TCO/TVO, dienen in deze analyse een aantal kwalitatieve prestaties te worden verdisconteerd naar kwantitatieve waarde. Dat zorgt weliswaar voor een additioneel complicerende factor, maar het is geen blijk van professionaliteit en rationaliteit wanneer de merkwaarde van een sponsoring na bijvoorbeeld een landskampioenschap van Feyenoord op dezelfde waarde wordt ingeschaald als na grootschalige onrust en rellen zoals in 2015 in Rome door Feyenoordsupporters. Om deze echter als nettowaarde mee te rekenen in de cases is arbitrair, het is namelijk de waarde die de sponsor op die manier interpreteert en die kan zelfs tussen sponsors van elkaar afwijken. Voor deze thesis is er voor gekozen om die waarde als separaat analyse-object te presenteren.

De data en informatie die dienen te worden toegepast in de rekenmethodiek bevinden zich in bestaande leveranciers- en sponsorcontracten, de jaarrekening van Feyenoord Rotterdam en bij functionarissen binnen de organisatie. Een vergelijking met de waarde die wordt geretourneerd vanuit de sponsoring door Feyenoord kan worden geëxtraheerd uit de verkoopcatalogus van Feyenoord (Feyenoord Rotterdam NV, 2020), mediaraapportages, brancherapporten en -verslagen, expertise en kennis bij sponsors en overige digitale beschikbare bronnen.

De uitkomsten van deze extractie worden vastgelegd in een spreadsheet-model, waarin absolute bedragen worden toegekend aan de verschillende sponsorcomponenten. Op basis van de literatuur zijn er een elftal sponsordoelen gedistilleerd (zie **Tabel 2**) verdeeld tussen de platformen B2C en B2B die zijn verwerkt naar componenten waarmee de sponsorprestatie van Feyenoord kan worden geanalyseerd. Deze componenten zijn in drie verschillende categorieën te onderscheiden:



**Figuur 17, aandachtsgebieden sponsorprestatie Feyenoord**

Een belangrijk en fundamenteel onderscheid tussen de twee hoofdcategorieën componenten is dat de dienstencomponenten (D) een kwalitatief karakter hebben, waarbij de componenten van producten (PR) reeds een kwantitatieve verantwoording kennen. Deze producten worden namelijk in transacties betrokken met andere sponsors en zakelijke relaties van Feyenoord waarbij een wederkerige relatie niet aan de orde is. Een ander onderscheid tussen enerzijds de componenten behorend bij (D) en anderzijds de componenten bij (PR) is dat voor de eerste categorie geldt dat de prestaties voor een deel betrouwbaarder meetbaar worden naarmate de sponsoring langer voortduurt. Voorbeelden hiervan zijn allerlei activiteiten rondom relatiemarketing. De doelstelling van deze methodiek is om de waarde van de componenten uit **Figuur 17** zoveel mogelijk te benutten in het voordeel van Feyenoord door een maximale investering van de sponsor (de sponsorfee (SF)) af te dwingen:

$$\text{MAX SF} - \text{D} - \text{PR} = \text{SP}$$

### 3.5 MVO-doelstellingen Feyenoord

Vanwege de eerder gememoreerde toekomstplannen van Feyenoord (zie 1.3) en de hiervoor noodzakelijke steun van de Gemeente Rotterdam worden bestaande en nieuwe relaties van Feyenoord getracht zo in te richten dat deze maximaal bijdragen aan de doelstellingen zoals onder andere opgenomen in het Sociaal Economisch Programma Feyenoord City (SEP) (B&W-Rotterdam, 2018). Dit SEP behelst in hoofdlijnen:

1. Feyenoord heeft als doelstellingen om 15.000 nieuwe wekelijkse sporters te acquireren in tien jaar tijd
2. Feyenoord wil 1.500 FT arbeidsplaatsen creëren gedurende de bouw en exploitatie van het nieuwe stadion, hiervan dient een-derde netto nieuwe banen te worden toegekend voor laag- en ongeschoold werk voor Rotterdamers 'op Zuid'.
3. Vanaf 2020 dient Feyenoord structureel 500 stageplaatsen te bieden, erkend door opleidingen
4. Op 100 scholen wil Feyenoord over een periode van tien jaar buiten de wettelijke verplichte uren aan gymonderwijs ca. 1400 kinderen structureel wekelijks laten sporten die dit voorheen niet structureel wekelijks deden
5. Feyenoord heeft de ambitie om 200.000 bezoekers gebruik te laten maken sportmogelijkheden in de publieke ruimte rondom haar stadion en 3600 wekelijkse sporters te activeren
6. Feyenoord dient een multisportclub te worden

Naast de doelstellingen uit het SEP heeft Feyenoord in haar eigen Beleidsplan (BP) 2018-2023 (Feyenoord Rotterdam NV, 2018) de volgende maatschappelijke doelen benoemt:

1. Een voetbalcompetitie verder vorm te geven voor structureel 1.000 jongeren in de omgeving Groot-Rotterdam
2. Het aanbieden van onderwijsondersteunende programma's voor 1.500 kinderen per jaar
3. Jaarlijks 500 jongeren uit spoor 1 en 2 (overlast gevend of potentieel overlast gevend) deel laten nemen aan een traject ter bevordering van de wijkveiligheid in Rotterdam
4. Jaarlijks 500 supporters deel te laten nemen aan gezondheids- dan wel leefstijltrajecten van Feyenoord
5. Landelijk nemen 10.000 supporters deel aan interactieve gezondheids- en leefstijltrajecten

Deze doelstellingen leiden tot een definitie van het concept **MVO-doelstellingen Feyenoord (MVO): "de mate waarin een leveranciers/sponsorrelatie bijdraagt aan het behalen van de MVO-doelstellingen van Feyenoord"**.

De elf individuele MVO-doelstellingen zijn voor een belangrijk gedeelte gerelateerd aan de investeringen die vanuit de Gemeente Rotterdam zijn toegezegd voor de ontwikkeling en bouw van het nieuwe stadion. Overige maatschappelijke en duurzame voordelen van specifieke relaties (bijvoorbeeld CO2-reductie) worden weliswaar niet genegeerd, maar zullen in de beoordeling en evaluatie van een relatie altijd van ondergeschikt belang zijn van de hiervoor benoemde doelen.

In de praktijk blijkt dat Feyenoord momenteel vaak separate sponsors heeft voor haar maatschappelijke activiteiten, die niet betrokken zijn bij wederkerige relaties die ook een sportsponsor- en inkoopcomponent kennen. Richting de toekomstige ontwikkelingen van een nieuw stadion is het waarschijnlijk dat dit gaat veranderen en beide sponsorvarianten (maatschappelijk en sport) meer gaan integreren met elkaar. Deze ontwikkeling kan zowel leiden tot bijdragen aan de doelstellingen die vanuit het SEP zijn geformuleerd als bijdragen aan doelstellingen uit het Beleidsplan van Feyenoord.

Beide vormen dragen bij aan het integrale financiële resultaat voor Feyenoord, het is zeer onwaarschijnlijk dat Feyenoord een relatie aan zal gaan met een leverancier/sponsor die additionele kosten veroorzaakt bij de vervulling van de MVO-doelstellingen, hoe lucratief de voordelen op inkoop- en sponsorgebied ook zouden zijn. De reden hiervan is dat het aangaan van een dergelijke relatie de relatie met de Gemeente Rotterdam zou kunnen verzwakken en tevens zou kunnen leiden tot maatschappelijk onbegrip onder supporters en overige stakeholders. De hoogte van de bijdrage aan de maatschappelijke doelstellingen door een relatie is relatief eenvoudig kwantitatief te analyseren. Er kan een vorm zich voordien waarbij het een sponsoring betreft die in de kern een donatie voorstelt. De sponsoring/donatie hoeft namelijk op geen enkele wijze gereciprociseerd te worden door Feyenoord. Mocht dit op termijn veranderen, dan kan dezelfde methode als toegepast op de sponsorprestatie (zie 3.4) worden overgenomen. Voor de beeldvorming van het model kan deze MVO-sponsoring worden toegevoegd aan de integrale sponsorprestatie. Een bijdrage aan de doelstellingen kan ook in de vorm van een besparing op de kosten voor Feyenoord, doordat een externe partij een bepaalde activiteit voor zijn rekening neemt. Ook hiervoor geldt dat deze kostenbesparing niet gereciprociseerd hoeft te worden aan de relatie. Een eventuele besparing die op deze wijze gerealiseerd wordt kan in het model worden toegevoegd aan de inkoopprestatie.

In de praktijk blijkt dat reciprociteit op maatschappelijke sponsoring zich niet uit in fysieke en tastbare additionele verplichtingen voor Feyenoord. De relaties die participeren in de totstandkoming van de MVO-doelstellingen van Feyenoord acteren vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid die zij willen (en moeten) tonen aan hun eigen stakeholders. Feyenoord dient op haar beurt wel een afdeling met medewerkers in te richten, maar die wordt nagenoeg volledig gesubsidieerd met overheidsmiddelen. Vanuit deze praktijkervaring kan de prestatie op de MVO-doelstellingen van een relatie op een geld-gebaseerde methode worden geanalyseerd. Gezien de strategische uitgangspunten die reeds zijn vastgesteld in samenspraak met de Gemeente Rotterdam is de beoordeling van deze prestatie op MVO-doelstellingen een tactische en operationele aangelegenheid.

De informatie die dient als bron voor de berekening van de MVO-doelstellingen bevindt zich in bestaande maatschappelijke overeenkomsten, leveranciers- en sponsorcontracten, de jaarrekeningen van Feyenoord Rotterdam en Stadion Feijenoord en bij functionarissen binnen de organisatie. De bewijzen die te herleiden zijn uit deze bronnen zullen worden vastgelegd in een spreadsheet-model door het lezen, interpreteren en berekenen van de data.

De doelstelling van de methodiek is om de opbrengsten voor de MVO-doelstellingen te maximaliseren en de kosten hiervoor te minimaliseren:

$$\text{Max SEP} + \text{BP} = \text{MVO}$$

De meetprotocollen van de variabelen zijn samengevat in **Tabel 3**.

Tabel 3, meetprotocollen onderzoek

| Variabelen            | Reciprociteit   | Inkoopprestatie Feyenoord  | Sponsorprestatie Feyenoord   | MVO-doelstellingen Feyenoord   |
|-----------------------|---|--|--|--|
| <b>Definitie</b>      | Een klant-leverancier relatie van Feyenoord (of een vergelijkbare club), waarbij de onderliggende wederkerige afspraken zijn vastgelegd in een overeenkomst | De financiële prestatie van Feyenoord aangaande de specifieke leveranciersrelatie ten opzichte van marktconforme voorwaarden voor vergelijkbare organisaties                         | De gegeneerde sponsorinkomsten van Feyenoord in specifieke sponsorrelaties in verhouding met de verstrekking van commerciële waarde, producten en diensten   | De mate waarin een leveranciers/sponsorrelatie bijdraagt aan het behalen van de MVO-doelstellingen van Feyenoord   |
| <b>Meetobject(en)</b> | Sponsor- en leverancierovereenkomsten Feyenoord   | Sponsor- en leverancierovereenkomsten Feyenoord, jaarrekeningen Feyenoord en Stadion Feijenoord, uitgebrachte aanbiedingen, brancherapporten- en verslagen, overige digitale bronnen | Sponsor- en leverancierovereenkomsten, jaarrekening Feyenoord, functionarissen in de organisatie, verkoopcatalogus Feyenoord, mediareportages, brancherapporten- en verslagen, contactpersonen sponsoren | Meerjarenbeleidsplan Feyenoord, SEP Feyenoord City, maatschappelijke overeenkomsten, sponsor- en leverancierovereenkomsten Feyenoord, jaarrekeningen Feyenoord en Stadion Feijenoord |
| <b>Locaties</b>       | Interne database Feyenoord  | Interne databases Feyenoord, ESSMA, ESA, online deskresearch   | Interne databases Feyenoord, afdeling partnerships Feyenoord, sponsorende bedrijven, rapportages sportmarketing-bureaus, functionarissen Feyenoord, ESSMA, ESA   | Interne databases Feyenoord  |
| <b>Extractie</b>      | Lezen   | Lezen  | Lezen en interviews  | Lezen  |
| <b>Recording</b>      | Spreadsheet verwerking  | Spreadsheet verwerking   | Spreadsheet verwerking   | Spreadsheet verwerking   |

### 3.6 Relationale aspecten

Het beschreven meetprotocol gaat op basis van theoretische ondersteuning leiden tot een creatie van een model dat inzicht geeft in de waarde van de wederkerige relaties waar Feyenoord zich in begeeft. Dit is gebaseerd op het zo integraal mogelijk willen kunnen beoordelen van een leveranciers/sponsorrelatie. De filosofie achter deze integrale benadering kent zijn oorsprong in de TCO/TVO-methode waarbij sponsorprestaties en MVO-doelstellingen worden geïntegreerd. De primaire stap voor de adoptie van TCO luidt volgens **Figuur 9**: “inkoopstrategie committeren aan waarde-gebaseerde inkoop”. In het geval van Feyenoord en dit onderzoek zou de eerste stap



vertaald kunnen worden naar: “inkoop- en sponsorstrategie committeren aan waarde-gebaseerde relaties”.

Het protocol wat moet leiden tot de beoordeling van een waarde-gebaseerde relatie is beschreven in de voorgaande paragrafen, maar het integraal kwantificeren van de inkoop- en sponsorprestatie en -relatie sluit een relevante factor uit. Zoals beschreven in paragraaf 2.6.2 is een waarde-gebaseerde betrokkenheid van de sponsor binnen sponsoring de meest significante vorm, maar affectieve betrokkenheid is wel een cruciale voorwaarde (Hessling et al., 2018) en evident om succesvolle sponsoring te bereiken. De mate waarin affectieve betrokkenheid echter een rol speelt bij het aangaan van een relatie of bij het onderhouden van een relatie is niet alleen bij elke relatie verschillend, maar is tevens inconsistent en is vaak nauw geassocieerd met individuen die werkzaam zijn voor een sponsor. Zo zijn er tal van voorbeelden van sponsoren die een (ogenschijnlijk) nauwe band onderhielden met Feyenoord, tot er bijvoorbeeld een topman werd vervangen door iemand die geen affiniteit met sport of voetbal had en vervolgens de sponsoring bij de eerste gelegenheid beëindigde. Andersom is het ook weleens voorgekomen dat een sponsormanagement, die tevens een positieve affectie voelde bij Feyenoord, bij een bestaande sponsor in dienst trad en vervolgens de sponsorfee flink opschroefde.

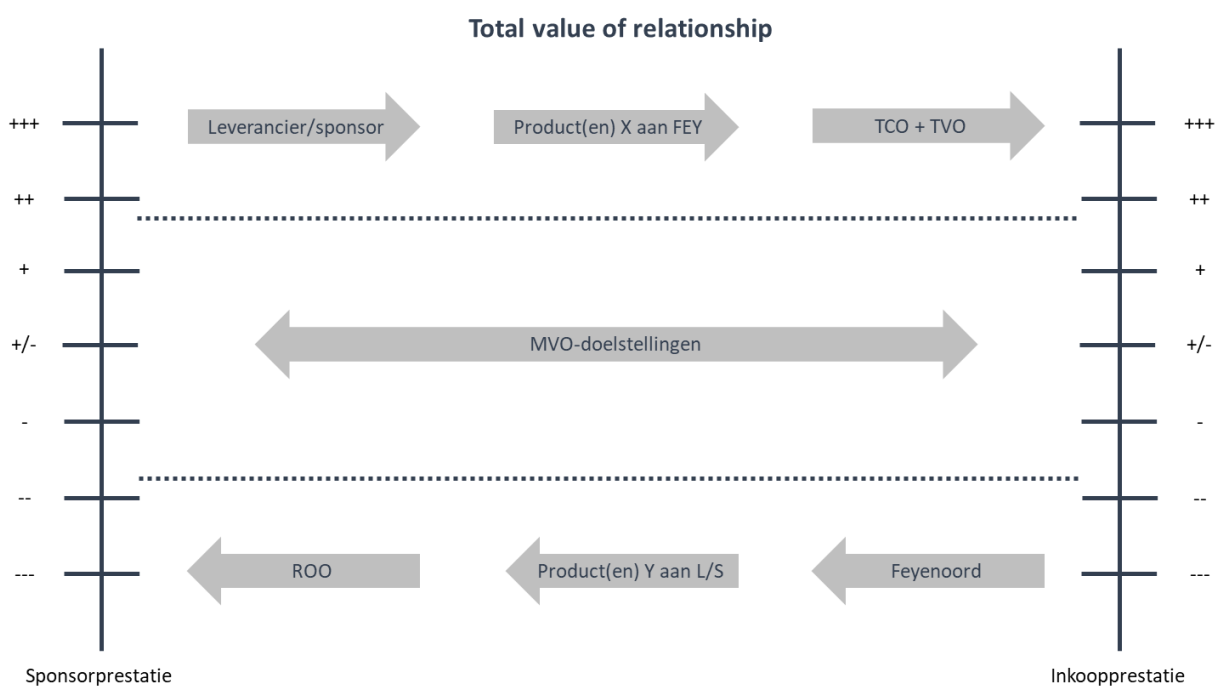
De affectieve betrokkenheid in waarde uitdrukken is een zeer complexe aangelegenheid, en door de affectieve betrokkenheid proberen in te rekenen in de variabelen zou een minder nauwkeurig, betrouwbaar en valide beoordeling opleveren. Het is echter wel een aspect waar na de analyse van de meetvariabelen rekening mee moet worden gehouden en enig inzicht hierin is door middel van interviews bij sponsoren te realiseren. Doordat de affectieve betrokkenheid zich uit in een emotionele band tussen sponsor en sponsorobject (Hessling et al., 2018), is er tevens een ander perspectief toepasbaar dat meer aansluit bij de interpretatie van reciprociteit. Reciprociteit uit zich in coöperatief of vergeldend gedrag (Gächter & Fehr, 2008), waarbij het voor de hand ligt dat bij een affectieve betrokkenheid van een sponsor dit sneller zal resulteren in coöperatief gedrag. Hessling et al. (2018) concludeerden echter ook dat affectieve betrokkenheid niet kan compenseren voor inadequate sponsorresultaten en prestaties, het is aannemelijk dat dit ook geldt binnen inkoopmanagement voor de inkoopvoorwaarden. Vooral om deze redenen is het te onderbouwen om de affectieve betrokkenheid te isoleren van de cijfermatige analyses en als additionele factor te beschouwen. Daarnaast biedt het isoleren van de affectieve betrokkenheid ook een zuiverder en bruikbaar model, het kunnen scheiden van de waarde van de relatie ten opzichte van affectieve betrokkenheid maakt het model bestendiger tegen bijvoorbeeld personele wisselingen bij de sponsor.

### **3.7 Total Value of Relationship**

In navolging van de eerder beschreven filosofieën in deze thesis, specifiek TCO, TVO en TCS, past het voor het verdere analyseproces om met een benaming te komen die aansluit op de specifieke case. Aangezien het centrale issue van deze thesis zich begeeft rondom de wederkerige relaties en hoe Feyenoord idealiter de reciprociteitsbeginselen zou moeten toepassen hierop, is de waardering van de integrale relatie de sleutel tot optimalisatie. Het waarderen van de integrale relatie zal in deze thesis worden vertaald naar “Total Value of Relationship”(TVR). In de TVR-filosofie wordt de relatie gereduceerd tot een cijfermatige analyse, het is echter een misvatting om dat eendimensionaal te beschouwen als de enige waarheidsgetrouwe beoordeling van de relatie. Hiervoor is ook onder andere de affectieve betrokkenheid cruciaal, maar het is niet uit te sluiten dat ook andere aspecten (die net als affectieve betrokkenheid niet concreet en kwantitatief analyseerbaar zijn) een uiteindelijke rol zouden moeten spelen in de beoordeling van individuele relaties. Afhankelijk van de visie en strategie van een organisatie kan er gestreefd worden naar een TVR waarbij ‘de weegschaal’ nadrukkelijk in het voordeel is van in dit geval Feyenoord of de

leverancier/sponsor, dit komt tot uiting in de inkoop- en sponsorprestatie. Dat kan wellicht financieel voor een van de partijen een lucratief perspectief zijn, wanneer er naar een TVR wordt gestreefd die in balans is, dan is dat op basis van het reciprociteitsprincipe een keuze die het meest duurzaam is met de beste toekomstverwachting (zie ook 2.2 en 2.3). Afhankelijk van de strategische keuze die een organisatie hierin maakt, zijn de resultaten van de analyse verschillend interpretabel. Aangezien vanuit de theoretische analyse blijkt dat ongebalanceerde relaties gedoemd zijn uiteindelijk te mislukken (zowel strategisch partnership aan de kant van inkoopmanagement (Caniëls & Gelderman, 2007; McDonald, 1999) als aan de kant van sportsponsoring (Van Rijn et al., 2019)), lijkt de strategische keuze bepalend voor de gemiddelde duur van de relaties.

Vanuit de versimpelde weergave van een reciprociteitsrelatie in **Figuur 11**, is op basis van een TVR-filosofie een verdieping gemaakt in de balans van de wederkerige relatie tussen relaties en Feyenoord die tot uiting komt in een inkoop- en sponsorprestatie.

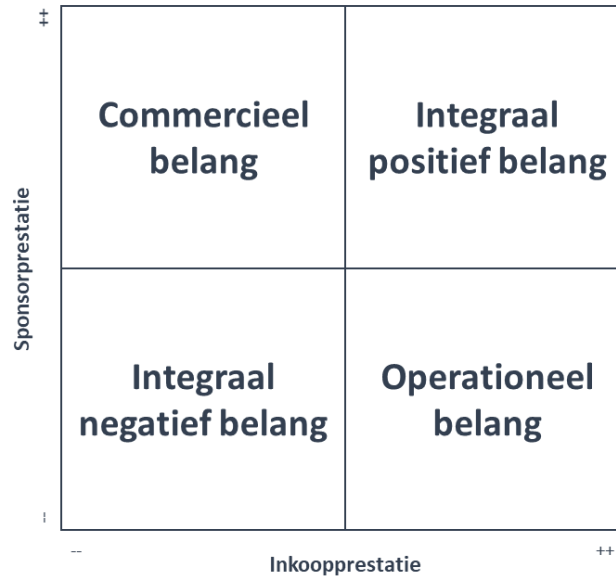


**Figuur 18, reciprociteitsrelatie als TVR-filosofie**

De exacte waarden van de inkoop- en sponsorprestatie kunnen per relatie of vergelijking worden bepaald, zolang er maar symmetrie is tussen beide assen. In de praktijk kan straks een lijn worden getrokken tussen beide assen op basis van de prestatie om in een oogopslag te kunnen herkennen hoe verschillende leveranciers zich met elkaar verhouden of de mate waarin een bestaande leveranciers- en sponsorrelatie zich verhoudt ten opzichte van een benchmark. De TVR van een relatie valt dan in zijn geheel te analyseren aan de hand van:

$$\text{TVR} = \text{Inkoopprestatie (IP)} + \text{Sponsorprestatie (SP)} + \text{MVO-doelstellingen (MVO)}$$

Op basis van de uitkomst van het model kan in een matrix (**Figuur 19**) de doorvertaling worden gemaakt naar strategische keuzes op het gebied van inkoop- en sponsormanagement.



**Figuur 19, matrix belangenverhoudingen reciprociteitsrelatie**

### 3.8 Sampling

Het begrip reciprociteit komt niet per se bij de totstandkoming van een samenwerking direct tevoorschijn. In sommige partnerships komt het voort vanuit een eerder tot stand gekomen commerciële samenwerking, bij andere situaties is er primair een leveranciersrol die later uitmondt in een partnership door gevraagde wederkerigheid. In de laatste situatie is het volume van de leveranciersrelatie vaak van doorslaggevend belang, bij de eerste situatie speelt vaak de behoefte vanuit de commerciële relatie om de partner te belonen voor bewezen diensten en financiële ondersteuning uit het verleden. Ter onderbouwing van dit standpunt worden er een tweetal praktijkcases geschetst:

#### 1. Case 1

Bedrijf X is een audiovisuele dienstverlener en zakelijke klant van Feyenoord en betreft jaarlijks een viertal Business Seats (t.w.v. € 21.000,- excl. BTW) van Feyenoord. Daarnaast participeren zij in een frequent aantal jaarlijkse evenementen van Feyenoord wat een direct financieel rendement oplevert. Zij hebben echter (nog) geen leveranciersovereenkomst met Feyenoord, dat kavel is vergeven aan Bedrijf Y. Bedrijf Y heeft vanuit de leveranciersrol wederkerigheidsafspraken gemaakt met Feyenoord, maar die dreigen door de activiteiten van Bedrijf X onder druk te komen. Het bedrag dat Y jaarlijks als sponsor aan Feyenoord ter beschikking stelt bedraagt ca. € 60.000,-. Omdat dit bedrag voor een groot gedeelte (€ 15.000,-) in barterafspraken is verwerkt (inzet audiovisueel materiaal tegenover business seats), ziet men binnen de commerciële afdelingen deze overeenkomst als enigszins inferieur. Namelijk, van de producten in nature (ter beschikking stellen van audiovisueel materiaal) profiteert de gehele Feyenoordorganisatie en dat dient niet direct de primaire belangen van commercie. De vraag die dan ook rijst is of de gebarterde producten door Feyenoord met Y niet aan een derde partij kunnen worden verkocht. Door de toenadering van X begint er druk te komen op de relatie met Y, binnen de commerciële afdelingen begint men steeds meer de voorkeur te krijgen voor een samenwerking met Y waarbij men de kans groter acht dat het uiteindelijk uit kan monden op een strategisch partnership.

## 2. Case 2

Bedrijf Z is als wijnleverancier verbonden aan Feyenoord vanaf 2014 en heeft in die hoedanigheid vanaf het begin van de samenwerking een beperkt commercieel pakket afgenomen. Z heeft in 2019 voor ca. € 200.000,- aan wijnen geleverd die worden geschonken aan de gasten en bezoekers van De Kuip (venue Feyenoord). De wederkerigheid is er dus wel vanaf het begin van de samenwerking, maar is gering en beperkt tot de afname van een aantal zakelijke producten van Feyenoord. Bij het aflopen van de vorige overeenkomst en het openen van nieuwe onderhandelingen wilde Z zich intensiever committeren aan Feyenoord en heeft de wederkerigheidsdiensten dermate verbeterd dat Z zich nu tot de strategische partners van Feyenoord mag rekenen. De reden dat Z openstaat voor een hogere mate van wederkerigheid heeft betrekking op het huidige afnamevolume en de te verwachten toekomstige afnamevolumes.

### 3.8.1 Case-selectie

Van belang bij de selectie van de cases zijn de criteria validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid. Daarnaast dient de selectie te worden gefilterd op cases waarbij reciprociteit schriftelijk is vastgelegd in de overeenkomsten, dat heeft betrekking op de cases die zijn weergegeven in de middelste kolom uit **Figuur 1**. Voor het kunnen optimaliseren van het model dienen de cases zowel een evaluatie van een bestaande relatie te bevatten alsmede een situatie van leveranciersselectie. Voor de evaluatie van bestaande relaties en voor de leveranciersselectie zijn een drietal cases geselecteerd die voldoen aan de criteria.

## 4. Resultaten

Om de werking van het model te kunnen ervaren in de praktijk zijn er een drietal cases in detail uitgewerkt. De berekeningen van de cases zijn terug te vinden in: Bijlage 3 – TVR case 1, Bijlage 4 – TVR case 2, Bijlage 5 – TVR case 3. In de hierop volgende casebeschrijvingen zal tekstueel de validiteit en betrouwbaarheid worden aangetoond bij de berekeningen, welke data(bronnen) ten grondslag hieraan ligt en in het geval van het ontbreken van de juiste data, tot welke aannames er is overgegaan.

### 4.1 Case 1: Beoordeling van een bestaande leveranciersrelatie

De primaire case die wordt behandeld in deze thesis betreft een bestaande leveranciersrelatie die tevens geldt als sponsor vanuit commercieel perspectief. De betreffende leverancier is een multinational die zich bezighoudt met onder andere de wereldwijde productie en verkoop van haar producten in zowel retail als groothandel. Voor Feyenoord geldt deze leverancier als zeer relevant gezien het aandeel van haar producten in het totale inkoopvolume, maar zeker ook wanneer in ogenschouw wordt genomen welk gedeelte van het uiteindelijke verkoopvolume wordt gegenereerd met de producten van deze leverancier door Feyenoord.

Om een zorgvuldige beoordeling van de leveranciersrelatie te kunnen berekenen zijn de data van de samenwerking met de huidige leverancier afgespiegeld ten opzichte van een benchmark waarmee een zo volledig mogelijk vergelijk gemaakt kan worden. De benchmark betreft echter geen reciprociteitsrelatie, simpelweg omdat die onderhandeling (nog) niet heeft plaatsgevonden. De data van de benchmark zijn uitsluitend gebruikt om een vergelijking te maken ten aanzien van de inkoopprestatie, wanneer er sprake gaat zijn van een toekomstige onderhandeling dan wordt de case ook een leveranciersselectie in plaats van een beoordeling van een bestaande leveranciersrelatie.

#### 4.1.1 Inkoopprestatie

##### a. Operationele kosten (OK)

Het grootste verschil tussen de operationele kosten is te herleiden naar het element onderhoudskosten. Aangezien er installaties in bruiklevensvorm zijn geplaatst bij de samenwerking met de huidige leverancier, zijn reparaties en onderhoud voor rekening van de leverancier in plaats van voor Feyenoord. Dat is vanzelfsprekend niet het geval bij de benchmark, waarbij reparatie- en onderhoudskosten voor het grootste gedeelte voor rekening zijn van Feyenoord. Een ander belangrijk verschil tussen beide partijen betreft de bederfelijkheid van hun product. Het product van de huidige leverancier kent een 40% kortere houdbaarheidstermijn dan het product dat is onderzocht in de benchmark. Het verschil in bederfelijkheid speelt overigens geen rol in de productkwaliteit.

|  |
|--|
| <p><b>SUBTOTAAL OPERATIONELE KOSTEN (OK) HUIDIGE LEVERANCIER = € 31.200,16</b><br/><b>SUBTOTAAL OPERATIONELE KOSTEN (OK) BENCHMARK = € 54.106,21</b></p> |
|--|

##### b. Kwaliteitskosten (KK)

Binnen het spectrum van de kwaliteitskosten zijn er hoofdzakelijk 2 onderscheidende factoren te herkennen. Enerzijds werkt de huidige leverancier met technisch verouderde installaties, waardoor op cruciale momenten met een piekvraag de producttoevoer tijdelijk kan staken. Dat wordt niet zozeer veroorzaakt door kwalitatieve gebreken van de installaties, maar vergelijkbare installaties in de markt hebben modificaties en modernisering ondergaan waardoor deze

producttoevoer gegarandeerd is. Er zit een bepaalde “omschakeltijd” op de installaties van de huidige leveranciers die op piekmomenten verregaande financiële consequenties heeft. Anderzijds is er een significant verschil met betrekking tot de ondersteuning van de huidige leverancier ten opzichte van de benchmark. De huidige leverancier heeft een budget opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst ten waarde van € 25.000,-, dat Feyenoord naar eigen wens in kan zetten voor specifieke momenten in een seizoen.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL KWALITEITSKOSTEN (KK) HUIDIGE LEVERANCIER = € 57.336,13</b><br><b>SUBTOTAAL KWALITEITSKOSTEN (KK) BENCHMARK = € 41.278,13</b> |
|--|

c. Financiële kosten

De hoogte van de post financiële kosten wordt binnen de samenwerking met de huidige leverancier onder andere gekenmerkt door een reservering in de leveranciersconversiekosten vanwege de eerder vermelde installaties in bruikleen. Vanwege de investering die de huidige leverancier heeft gedaan in de bruikleeninstallaties is een staffelmethodiek gebruikelijk, waarbij de afschrijving van de installaties door de leveranciers wordt vergeleken met de looptijd van de samenwerking. Het eventuele openstaande saldo aan afschrijvingen dient aan het einde van de looptijd van de samenwerking door de klant (in dit geval Feyenoord) te worden voldaan om de installaties over te nemen of om een samenwerking aan te gaan met een andere leverancier. De ter beschikking gestelde bruikleeninstallatie mag contractueel namelijk alleen worden gebruikt voor de verkoop van producten van de huidige leverancier en bij het niet verlengen van de samenwerking aan het einde van de termijn dient de installatie volledig teruggehaald te worden of te worden overgenomen. De kosten voor een overname zijn in de berekening verdisconteerd naar een jaarlijks bedrag om zo valide mogelijk te kunnen vergelijken.

In het verlengde hiervan is er bij de benchmark een bedrag ingerekend voor jaarlijkse afschrijvingen wanneer de installaties niet in bruikleen zouden worden verleend, maar door Feyenoord zelf worden aangekocht en gefinancierd.

|   |
|---|
| <b>SUBTOTAAL FINANCIËLE KOSTEN (FK) HUIDIGE LEVERANCIER = € 65.823,66</b><br><b>SUBTOTAAL FINANCIËLE KOSTEN (FK) BENCHMARK = € 135.576,46</b> |
|---|

d. Prijs

De brutoprijzen lopen in de vergelijking sterk uiteen waarbij de prijzen in de benchmark significant lager zijn, dat gat wordt echter aanzienlijk verkleind door de bonussen die worden verstrekt in de samenwerking met de huidige leverancier. Desondanks blijft de benchmark met betrekking tot prijzen een beter resultaat opleveren, een element dat hierin tevens een rol speelt is de ontwikkeling van het prijsbeleid. Waar de brutoprijzen van de huidige leverancier in 10 jaar tijd een stijging ondergingen van 55%, is dat in de benchmark een stijging in 10 jaar van iets meer dan 20%. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de huidige leverancier en Feyenoord is wel opgenomen dat de prijsstijgingen voor 50% worden gecompenseerd.

|   |
|---|
| <b>SUBTOTAAL PRIJS (P) HUIDIGE LEVERANCIER = € 773.138,95</b><br><b>SUBTOTAAL PRIJS (FK) BENCHMARK = € 543.237,23</b> |
|---|

e. Leveranciers- en sponsormanagement (LSM)

De kosten die gemoeid zijn met het leveranciersmanagement zijn gelijk aan elkaar, vanwege het wederkerige karakter van de relatie met de huidige leverancier zijn hier kosten voor sponsormanagement wel relevant, in tegenstelling tot de benchmark.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL LEVERANCIER- EN SPONSORMANAGEMENT (LSM) HUIDIGE LEVERANCIER = € 85.514,68</b><br><b>SUBTOTAAL LEVERANCIER- EN SPONSORMANAGEMENT (LSM) BENCHMARK = € 61.480,14</b> |
|--|

f. Total Value of Ownership (TVO)

Op basis van het afnamevolume over het referentie seizoen zijn de marges die worden behaald op de verkoop van de ingekochte producten in te rekenen. In deze case zouden de verkoopprijzen van de producten van beide partijen exact aan elkaar gelijk zijn, waardoor een verschil ontstaat door hogere verkoopaantallen of door andere inkoopprijzen (zoals behandeld in 4.1.1 d). Om geen dubblures in de berekeningen te veroorzaken wordt voor de weergave van de brutowinstmarge voor beide partijen het werkelijk gerealiseerde resultaat uit het referentie seizoen van de huidige leverancier opgenomen. De verschillen tussen beide partijen worden dan gedetailleerder op andere reeds beschreven kosten zichtbaar.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL TOTAL VALUE OF OWNERSHIP (TVO) HUIDIGE LEVERANCIER = € 2.119.856,78</b><br><b>SUBTOTAAL TOTAL VALUE OF OWNERSHIP (TVO) BENCHMARK = € 2.119.856,78</b> |
|--|

De berekeningen achter deze categorieën leidt tot een inzicht in de inkoopprestatie bij een samenwerking met beide leveranciers.

**Inkoopprestatie (IP) huidige leverancier** =  $2.119.856,78TVO - / - (31.200,16OK + 57.336,13KK + 65.823,66FK + 773.138,95P + 85.514,68LSM) = € 1.106.843,20$

**Inkoopprestatie (IP) benchmark** =  $2.119.856,78TVO - / - (54.106,21OK + 41.278,13KK + 135.576,46FK + 543.237,23P + 61.480,14LSM) = € 1.284.178,61$

#### 4.1.2 Sponsorprestatie

a. Sponsorfee (SF)

De sponsorfee heeft betrekking op de bruto bijdrage die is opgenomen in de overeenkomst, zonder enige aftrek van diensten of producten.

|   |
|---|
| <b>SUBTOTAAL SPONSORFEE (SF) HUIDIGE LEVERANCIER = € 475.000,00</b> |
|---|

b. Diensten (D)

De huidige leverancier heeft geen enkele dienst opgenomen/gevraagd in haar overeenkomst.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL DIENSTEN (D) HUIDIGE LEVERANCIER = € 0,00</b> |
|--|

### c. Producten (PR)

De producten die onderdeel zijn van de samenwerkingsovereenkomst bevinden zich op het gebied van hospitality rondom wedstrijden van Feyenoord, merchandisingartikelen en een breed pallet aan diverse advertentie/reclame-uitingen. Een groot gedeelte betreft producten die separaat door elke ander willekeurige partij zouden kunnen worden aangekocht, de producten die door elke andere willekeurige partij separaat zouden kunnen worden aangekocht zijn berekend aan de hand van de bestaande cataloguswaarde.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL PRODUCTEN (PR) HUIDIGE LEVERANCIER = € 340.433,47</b> |
|--|

**Sponsorprestatie (SP) huidige leverancier = 475.000SF<sub>hi</sub> -/- OD -/- 340.344,47PR) = € 134.655,53**

#### 4.1.3 MVO-doelstellingen

De huidige leverancier levert geen bijdrage aan de MVO-doelstellingen van Feyenoord of heeft impact op kosten ten aanzien van MVO-doelstellingen. In deze case zijn resultaten op MVO-doelstellingen dan ook niet meegenomen in de berekening.

#### 4.1.4 Total Value of Relationship case 1

|  |
|--|
| <b>TVR huidige leverancier = 1.106.843,20IP + 134.655,53SP + 0MVO = € 1.241.498,73</b> |
|--|

|   |
|---|
| <b>TVR benchmark = 1.284.178,61IP + 0SP + 0MVO = € 1.284.178,61</b> |
|---|

Met betrekking tot de inkoopprestatie levert de relatie met de huidige leverancier een significant minder goed resultaat op dan een mogelijke relatie met de benchmark. Een samenwerking met een leverancier zoals de gebenchmarkte levert een positiever inkoopresultaat op van € 177.335,41 ten opzichte van de huidige leverancier per jaar op basis van het afnamevolume van het referentiejaar.

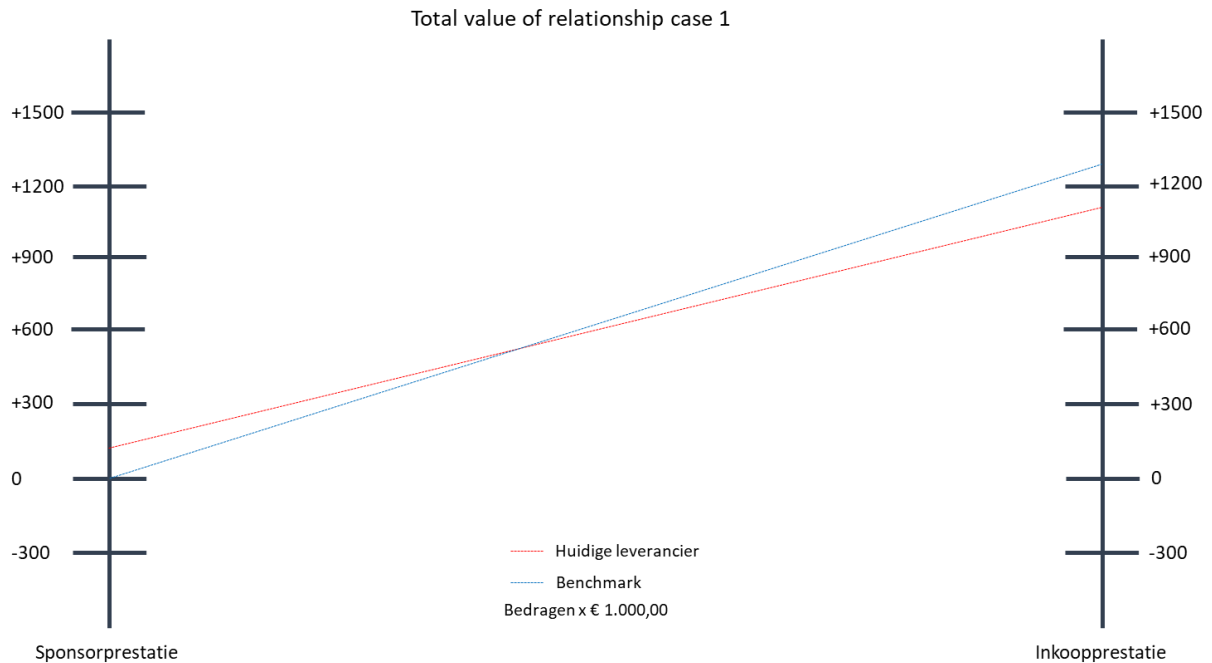
Aan de zijde van de sponsorprestatie levert de huidige relatie een positief resultaat op van € 134.655,53, veroorzaakt door het verminderen van de sponsorfee met de gereciproceerde bestaande producten uit de catalogus van Feyenoord. Dat overgebleven resultaat is dus feitelijk de toegevoegde die de leverancier/sponsor betaalt om zich partner van Feyenoord te mogen noemen. De commerciële rechten die de leverancier/sponsor hiermee verkrijgt zouden idealiter in verhouding moeten staan met dit bedrag.

Worden beide relaties echter integraal tegen elkaar afgezet dan blijkt dat de waarde van de relatie met de benchmark per jaar hoger is dan de waarde van de relatie met de huidige leverancier en dat er dus sprake is een relatie in disbalans vanuit het perspectief van Feyenoord, zeker wanneer in ogenschouw wordt genomen dat de huidige leverancier nog allerlei rechten heeft ter promotie van haar merken en producten in tegenstelling tot de analyse van de benchmark. Deze conclusie is door de toepassing van het TVR-model objectief vast te stellen, zonder de toepassing van het TVR-model blijft een integrale objectieve beoordeling een onmogelijkheid. Het betekent impliciet in dit specifieke geval dat de reciprocerende relatie minder resultaat genereert voor Feyenoord dan de niet reciprocerende relatie uit de benchmark en dat deze relatie tussentijds of bij een nieuwe onderhandeling op basis hiervan kan worden heroverwogen.

Deze kwantitatieve uitkomst van de relatie heeft nog wel een zekere nuance in haar becommentariëring. Andere aspecten zoals hoeveel (geïnteresseerde) concurrerende marktpartijen



van de huidige leverancier zijn er actief, spelen er andere en mindere concrete belangen een rol op de achtergrond en de mate van de aantrekkingskracht van de merknaam van de huidige leverancier op andere potentiële sponsors zouden de kwantitatieve analyse in een ander daglicht kunnen laten staan. De waarde van de beschreven relatie biedt in ieder geval aanleiding tot een verdere strategische heroriëntering op dit specifieke productkavel en wellicht tevens op andere productkavels voor Feyenoord. De resultaten zijn in **Figuur 20** visueel gepresenteerd.



**Figuur 20, TVR case 1**

## 4.2 Case 2: leveranciersselectie

Voor de tweede case zijn gedetailleerde en uitgebreide offertes van twee verschillende leveranciers geanalyseerd, beide uitgebracht aan Feyenoord in 2018/2019. Naast de aanbiedingen van beide partijen zijn de gerelateerde kosten en opbrengsten op basis van het recente verleden eveneens geanalyseerd en naar ratio verdisconteerd wanneer noodzakelijk voor een gelijkwaardige vergelijking. Leverancier 1 was voor het uitbrengen van de offerte al voor langere tijd aan Feyenoord verbonden en leverancier 2 heeft geen enkele voorgeschiedenis inzake leverancier- of sponsorrelatie met Feyenoord. De data waarop beide leveranciers hun aanbiedingen hebben gebaseerd vinden hun oorsprong uit het seizoen 2017/2018 (van 1 juli 2017 tot en met 30 juni 2018). De voorsprong in kennis die leverancier 1 geniet vanuit de voorgeschiedenis van de relatie is vereffend voor leverancier 2 door de ontbrekende data aan te leveren, zodat bij het uitbrengen van beide offertes er een gelijk speelveld is ontstaan.

Beide leveranciers zijn internationaal opererende organisaties met een globaal distributienetwerk en houden zich actief bezig met de productie en verkoop van consumptieproducten in zowel het out-of-home kanaal als retail. De geleverde producten worden hoofdzakelijk ingekocht en verkocht rondom grootschalige evenementen bij van Feyenoord. De markt kenmerkt zich als een oligopolie, waar twee partijen gezamenlijk bijna de gehele markt bedienen. Het betreft in dit geval ook deze twee partijen die een aanbieding hebben gedaan.

#### 4.2.1 Inkoopprestatie

##### a. Operationele kosten (OK)

Voor wat betreft de operationele kosten zijn er een aantal elementen die bij beide leveranciers gelijk zouden zijn voor Feyenoord en een aantal elementen die fundamenteel verschillen. De verschillen worden in deze categorie uitsluitend veroorzaakt door het verschil in verpakkingseenheden en inhoudsmaten tussen beide leveranciers. Waar bij leverancier 1 het grootste gedeelte van de colli's bestaat uit 28 eenheden, levert leverancier 2 hoofdzakelijk colli's met 24 eenheden. Op basis van de ingekochte en verkochte aantallen product over het seizoen 2017/2018, zou een samenwerking met leverancier 2 een stijging van 1.587 colli per seizoen inhouden ten opzichte van leverancier 1. Deze stijging zorgt onder andere voor hogere gebruikskosten, handlingskosten, opslagkosten en dervingskosten. De overige operationele kosten zijn bij beide leveranciers geanalyseerd en gelijk aan elkaar.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL OPERATIONELE KOSTEN (OK) LEVERANCIER 1 = € 133.555,49</b><br><b>SUBTOTAAL OPERATIONELE KOSTEN (OK) LEVERANCIER 2 = € 143.607,77</b> |
|--|

##### b. Kwaliteitskosten (KK)

De kwaliteitskosten hebben een marginale rol in het kostenspectrum, de enige factor die de 2 leveranciers onderscheidt heeft betrekking op retourkosten. Deze kosten treden uitsluitend op bij leverancier 1 en worden met name veroorzaakt door 1 productcategorie die beide leveranciers fabriceren onder een ander merk. In deze productcategorie is het merk van leverancier 2 marktleider en wordt tevens als kwalitatief superieur ervaren, waardoor klanten bij het niet zorgvuldig bestellen van een product het door leverancier 1 gefabriceerde merk kunnen retourneren. Het exacte aantal geretourneerde producten is een werkelijke weergave over het seizoen 2017/2018 zoals deze geregistreerd zijn in het centrale ERP-systeem van Feyenoord.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL KWALITEITSKOSTEN (KK) LEVERANCIER 1 = € 5.956,50</b><br><b>SUBTOTAAL KWALITEITSKOSTEN (KK) LEVERANCIER 2 = € 2.658,50</b> |
|--|

##### c. Financiële kosten (FK)

Net als de kwaliteitskosten spelen ook de financiële kosten een nagenoeg anonieme rol in de totale kostenanalyse. Op 1 kostencategorie zit een verschil en dat heeft betrekking op de administratie van additionele overeenkomsten. In het geval van leverancier 1 betreft dit 1 bruikleen- en 1 service- overeenkomst, waar bij leverancier 2 er 4 bruikleenovereenkomsten en 4 service-overeenkomsten moeten worden geadministreerd door het verschil in organisatiestructuur van de leveranciers.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL FINANCIËLE KOSTEN (FK) LEVERANCIER 1 = € 1.019,20</b><br><b>SUBTOTAAL FINANCIËLE KOSTEN (FK) LEVERANCIER 2 = € 4.076,80</b> |
|--|

##### d. Prijs (P)

Om deze calculatie te voltooien is er gebruik gemaakt van het online bestelsysteem van de horecagroothandel waar Feyenoord dergelijke producten op dagelijkse basis besteld. Op basis van 75% van de jaarafname is een bruto prijsvergelijking opgesteld. Bij afwijkende inhoudsmaten of eenheden tussen de producten van de 2 leveranciers, is de afname bij

leverancier 2 verdisconteerd naar de exact overeenkomstige werkelijke afname bij leverancier 1. De laatste 25% van de jaarafname, die veelal bestaat uit kleine aantallen product uit de niche-categorieën, is door middel van een eenmalige toeslag als extrapolatie gecalculeerd bij beide leveranciers om tot een totaalafname te komen. Het tweede elementen in de component prijs heeft betrekking op bonussen en kortingen. Beide leveranciers hebben hier een percentage voor opgenomen in hun aanbieding die van elkaar afwijkt.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL PRIJS (P) LEVERANCIER 1 = € 280.498,71</b><br><b>SUBTOTAAL PRIJS (P) LEVERANCIER 2 = € 314.610,21</b> |
|--|

e. Leveranciers- en sponsormanagement (LSM)

De kosten voor leveranciers- en sponsormanagement zijn bij de aanbiedingen van beide leveranciers gelijk aan elkaar op basis van hetgeen beide partijen inhoudelijk hebben aangeboden. Er is voornamelijk geen aanleiding om verschillen te verwachten tussen beide partijen met betrekking tot de begeleiding van sponsoractiviteiten zoals activiteiten, of mogelijke additionele inkoopwerkzaamheden die kunnen leiden tot een afwijking in kosten. Het zichtbaar maken van de kosten dient echter een additioneel doel, het draagt bij aan de bewustwording van de interne kosten voor het faciliteren van verschillende niveaus sponsoren.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL LEVERANCIER- EN SPONSORMANAGEMENT (LSM) LEVERANCIER 1 = € 37.538,22</b><br><b>SUBTOTAAL LEVERANCIER- EN SPONSORMANAGEMENT (LSM) LEVERANCIER 2 = € 37.538,22</b> |
|--|

f. Total Value of Ownership (TVO)

Op basis van het afnamevolume over het referentiejaar zijn de marges die worden behaald op de verkoop van de ingekochte producten in te rekenen. In deze case zouden de verkoopprijzen van de producten van beide leveranciers exact aan elkaar gelijk zijn, waardoor een verschil ontstaat door hogere verkoopaantallen of door andere inkoopprijzen (zoals behandeld in 4.2.1 d). Om geen dubbures in de berekeningen te veroorzaken wordt voor de weergave van de brutowinstmarge voor beide partijen het werkelijk gerealiseerde resultaat uit het referentiejaar van leverancier 1 opgenomen. De verschillen tussen beide partijen worden dan gedetailleerder op andere reeds beschreven kosten zichtbaar.

De superieure productkwaliteit die leverancier 2 haar producten toeschrijft leidt tot een substantieel verschil tussen beide aanbiedingen. Leverancier 2 garandeert bij het aangaan van een samenwerking met hen een omzetstijging van € 1,8 miljoen euro over 5 jaar ten opzichte van leverancier 1 en biedt aan bij een lagere omzetstijging dan € 1,8 miljoen het verschil in brutowinstmarge bij te betalen.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL TOTAL VALUE OF OWNERSHIP (TVO) LEVERANCIER 1 = € 1.302.165,24</b><br><b>SUBTOTAAL TOTAL VALUE OF OWNERSHIP (TVO) LEVERANCIER 2 = € 1.568.565,24</b> |
|--|

De berekeningen achter deze categorieën leidt tot een inzicht in de inkoopprestatie bij een samenwerking met beide leveranciers.

**Inkoopprestatie (IP) leverancier 1 = 1.302.165,24TVO -/- (133.555,49OK + 5.956,50KK + 1.019,20FK + 280.498,71P + 37.538,22LSM) = € 843.597,11**

**Inkoopprestatie (IP) leverancier 2 = 1.568.565,24TVO -/- (143.607,77OK + 2.658,50KK + 4.076,80FK + 314.610,21P + 37.538,22LSM) = € 1.066.073,74**

#### 4.2.2 Sponsorprestatie

##### a. Sponsorfee (SF)

De sponsorfees hebben betrekking op de bruto bedragen die beide partijen hebben opgenomen in hun aanbieding, zonder enige aftrek van diensten of producten.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL SPONSORFEE (SF) LEVERANCIER 1 = € 140.000,00</b><br><b>SUBTOTAAL SPONSORFEE (SF) LEVERANCIER 2 = € 165.000,00</b> |
|--|

##### b. Diensten (D)

Leverancier 1 heeft geen enkele dienst opgenomen/gevraagd in haar aanbieding, dat in tegenstelling tot leverancier 2. De diensten die leverancier 2 als onderdeel van hun partnership wenst hebben betrekking op evenementen die men kan gebruiken voor relatiemarketing-doeleinden.

|   |
|---|
| <b>SUBTOTAAL DIENSTEN (D) LEVERANCIER 1 = € 0,00</b><br><b>SUBTOTAAL DIENSTEN (D) LEVERANCIER 2 = € 42.000,00</b> |
|---|

##### c. Producten (PR)

De producten die onderdeel zijn van de aanbiedingen bevinden zich op het gebied van hospitality rondom wedstrijden van Feyenoord en diverse advertentie/reclame-uitingen. Dit betreffen producten die separaat door elke ander willekeurige partij zouden kunnen worden aangekocht en die producten hebben een bestaande cataloguswaarde.

|   |
|---|
| <b>SUBTOTAAL PRODUCTEN (PR) LEVERANCIER 1 = € 92.500,00</b><br><b>SUBTOTAAL PRODUCTEN (PR) LEVERANCIER 2 = € 119.500,00</b> |
|---|

De berekeningen achter deze categorieën leidt tot een inzicht in de sponsorprestatie bij een samenwerking met beide partners.

**Sponsorprestatie (SP) leverancier 1 =  $140.000SF_{11} - / - 0D - / - 92.500PR = € 47.500,00$**

**Sponsorprestatie (SP) leverancier 2 =  $165.000SF_{12} - / - 42.000D - / - 119.500PR = € 3.500,00$**

#### 4.2.3 MVO-doelstellingen

Beide partijen leveren geen bijdrage aan de MVO-doelstellingen van Feyenoord of hebben impact op kosten ten aanzien van MVO-doelstellingen. In deze case zijn resultaten op MVO-doelstellingen dan ook niet meegenomen in de berekeningen.

#### 4.2.4 Total Value of Relationship case 2

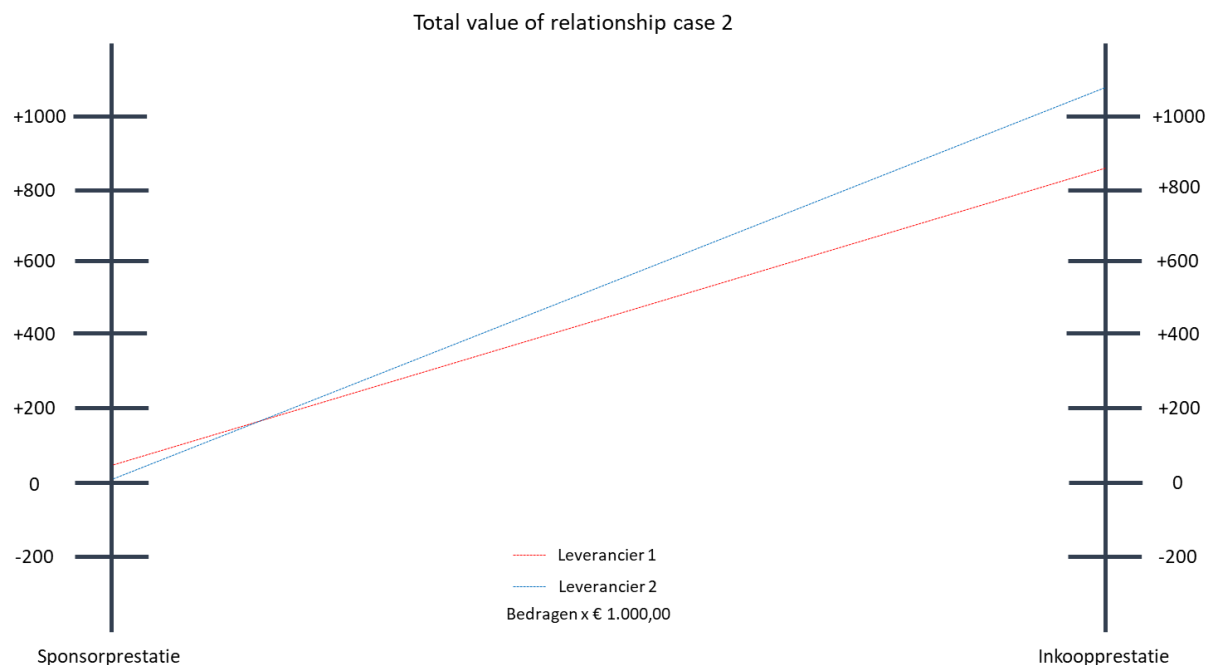
|   |
|---|
| <b>TVR leverancier 1 = <math>843.597,11IP + 47.500SP + 0MVO = € 891.097,11</math></b> |
|---|

|  |
|--|
| <b>TVR leverancier 2 = <math>1.066.073,74IP + 3.500SP + 0MVO = € 1.069.573,74</math></b> |
|--|

Bij de onderhandelingen op het moment van de aanbiedingen destijds is de keuze uiteindelijk gevallen op leverancier 1 vanwege het feit dat de sponsorfee een hogere nettobijdrage leverde aan

het sponsorbudget (sponsorfee -/- (hospitality)producten) en dat leverancier 1 een bestaande leverancier was en als loyaal beschouwde leverancier/sponsor een streepje voor had op leverancier 2. Dat leek een te rechtvaardigen keuze op dat moment op basis van de beschikbare indicatoren, maar het TVR-model presenteert een genuanceerder beeld van het verschil tussen de beide waarden van de relatie. Uit het model blijkt dat leverancier 2 een meerwaarde heeft van ruim € 178.000,00 per jaar ten opzichte van leverancier 1, dit wordt grotendeels veroorzaakt door de hogere TVO bij leverancier 2. De kwaliteit van de producten van leverancier 2 is superieur ten opzichte van leverancier 1 wat een gegarandeerde additionele omzet genereert.

Uit deze case valt de meerwaarde van het TVR-model voor de integrale prestatie van Feyenoord zeer concreet te herkennen. Ervan uitgaande dat de kwalitatieve relationele factoren van de relaties met de leveranciers gelijk zijn aan elkaar, is er op kwantitatieve gronden geen aanleiding om de keuze voor leverancier 1 achteraf als beste voor Feyenoord te beschouwen. Beide aanbiedingen hebben een sterk wederkerig karakter en beide leveranciers zijn gezamenlijk goed voor een cumulatief marktaandeel van bijna 100%. Er is dus geen relevante vergelijking te maken met een eventuele derde aanbieder zonder wederkerigheid in een voorstel.



**Figuur 21, TVR case 2**

### 4.3 Case 3: leveranciersselectie

Voor de derde case in deze thesis is een wat overzichtelijkere leveranciersselectie onder de loep genomen, waarbij het betreffende productkavel een kleinere impact heeft op de operationele handling en kosten ten opzichte van de eerder onderzochte cases en tevens een minder grote rol speelt in de commerciële begrotingen. De case is echter specifiek geselecteerd omdat het 1 van de weinige cases betreft waarbij MVO-doelstellingen en de prestaties daarop een rol spelen in de afweging tussen leveranciers. Zoals eerder aangehaald in 3.5 zijn de relaties tussen Feyenoord en haar maatschappelijke partners over het algemeen niet terug te vinden in de categorie waarin gereciprocereerd wordt op het gebied van leveranties en sponsoring, maar dit geval betreft een uitzondering voor wat betreft 1 van de 2 aanbiedingen.

Leverancier 1 in deze vergelijking is een bestaande leverancier van Feyenoord en betreft een beursgenoteerde multinational met een aantal eigen merklabellen. De andere partij, leverancier 2,

betreft een in Nederland actieve organisatie met meerdere agentschappen en is een kleinschaligere organisatie ten opzichte van leverancier 1.

#### 4.3.1 Inkoopprestatie

##### a. Operationele kosten (OK)

De verschillen in operationele kosten tussen beide partijen worden voornamelijk veroorzaakt door de afwijking in onderhoudskosten en de af te sluiten service-overeenkomsten bij een samenwerking met leverancier 1. Leverancier 2 biedt hiervoor aantrekkelijkere voorwaarden dan leverancier 1, bij leverancier 2 is het onderhoud namelijk kosteloos.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL OPERATIONELE KOSTEN (OK) LEVERANCIER 1 = € 53.919,60</b><br><b>SUBTOTAAL OPERATIONELE KOSTEN (OK) LEVERANCIER 2 = € 43.575,71</b> |
|--|

##### b. Kwaliteitskosten (KK)

Voor een samenwerking met beide partijen geldt dat er in principe geen kwaliteitskosten worden gemaakt.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL KWALITEITSKOSTEN (KK) LEVERANCIER 1 = € 0,00</b><br><b>SUBTOTAAL KWALITEITSKOSTEN (KK) LEVERANCIER 2 = € 0,00</b> |
|--|

##### c. Financiële kosten (FK)

Voor een samenwerking met leverancier 1 geldt dat er geen kosten uit de berekeningen blijken, in tegendeel zelfs. Vanwege een beschikbaar gesteld investeringsbudget verschijnt hier een negatief jaarlijks saldo, wat in dit geval inhoudt dat er opbrengsten terugvloeien uit dit element. De investering die de leverancier namelijk bereid is te doen in de infrastructuur en installaties overstijgt het kostenpatroon. Bij leverancier 2 is er sprake een investeringsbudget van gelijke orde van grootte, maar in deze situatie geldt dat er bestaande huurovereenkomsten moeten worden gerespecteerd na afsluiting van een overeenkomst die bij leverancier 1 voortijdig en kosteloos nietig worden verklaard.

|   |
|---|
| <b>SUBTOTAAL FINANCIËLE KOSTEN (FK) LEVERANCIER 1 = - € 6.980,80</b><br><b>SUBTOTAAL FINANCIËLE KOSTEN (FK) LEVERANCIER 2 = € 11.219,20</b> |
|---|

##### d. Prijs (P)

Het algehele prijsniveau verschilt ongeveer 10% tussen beide leveranciers, waarbij leverancier 1 een lagere brutoprijs rekent voor haar producten en een aantrekkelijkere bonusregeling hanteert. Bij leverancier 1 geldt een lagere bonus per eenheid product, maar wel over de volledige jaarlijkse afname, waar leverancier 2 een bonusdrempel hanteert. Bij het behalen van die drempel is de bonus per eenheid product wel hoger dan bij leverancier 1, maar de bonus geldt pas over het additionele volume bovenop de bonus.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL PRIJS (P) LEVERANCIER 1 = € 88.348,30</b><br><b>SUBTOTAAL PRIJS (P) LEVERANCIER 2 = € 97.656,50</b> |
|--|

e. Leverancier- en Sponsormanagement (LSM)

De kosten voor leveranciers- en sponsormanagement zijn bij de aanbiedingen van beide leveranciers gelijk aan elkaar op basis van hetgeen beide partijen inhoudelijk hebben aangeboden. Er is voornamelijk geen aanleiding om verschillen te verwachten tussen beide partijen met betrekking tot de begeleiding van sponsoractiviteiten zoals activiteiten, of mogelijke additionele inkoopwerkzaamheden die kunnen leiden tot een afwijking in kosten. Het zichtbaar maken van de kosten dient echter een additioneel doel, het draagt bij aan de bewustwording van de interne kosten voor het faciliteren van verschillende niveaus sponsoren.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL LEVERANCIER- EN SPONSORMANAGEMENT (LSM) LEVERANCIER 1 = € 5.123,35</b><br><b>SUBTOTAAL LEVERANCIER- EN SPONSORMANAGEMENT (LSM) LEVERANCIER 2 = € 5.123,35</b> |
|--|

f. Total Value of Ownership (TVO)

Op basis van het afnamevolume over het referentie seizoen zijn de marges die worden behaald op de verkoop van de ingekochte producten in te rekenen. In deze case zouden de verkoopprijzen van de producten van beide partijen exact aan elkaar gelijk zijn, waardoor een verschil ontstaat door hogere verkoopaantallen of door andere inkooprijzen (zoals behandeld in 4.3.1 d). Om geen dubbelures in de berekeningen te veroorzaken wordt voor de weergave van de brutowinstmarge voor beide partijen het werkelijk gerealiseerde resultaat uit het referentie seizoen van de huidige leverancier opgenomen. De verschillen tussen beide partijen worden dan gedetailleerder op andere reeds beschreven kosten zichtbaar.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL TOTAL VALUE OF OWNERSHIP (TVO) LEVERANCIER 1 = € 456.979,96</b><br><b>SUBTOTAAL TOTAL VALUE OF OWNERSHIP (TVO) LEVERANCIER 2 = € 456.979,96</b> |
|--|

**Inkoopprestatie (IP) leverancier 1 = 456.979,96TVO -/- (53.919,60OK + OKK -6.980,80FK + 88.348,30P + 5.123,35LSM) = € 316.569,51**

**Inkoopprestatie (IP) leverancier 2 = 456,979,96TVO -/- (43.575,71OK + OKK + 11.219,20FK + 97.656,50P + 5.123,35LSM) = € 299.405,20**

#### 4.3.2 Sponsorprestatie

a. Sponsorfee (SF)

De sponsorfees hebben betrekking op de bruto bedragen die beide partijen hebben opgenomen in hun aanbieding, zonder enige aftrek van diensten of producten. Bij beide leveranciers bestaat een onderdeel van de fee uit ter beschikking gestelde middelen en machines die anders zouden leiden tot out-of-pocket kosten voor Feyenoord. De waarde van de middelen en machines is verrekend over de aangeboden contractduur van 5 jaar.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL SPONSORFEE (SF) LEVERANCIER 1 = € 44.699,20</b><br><b>SUBTOTAAL SPONSORFEE (SF) LEVERANCIER 2 = € 32.250,00</b> |
|--|

b. Diensten (D)

Leverancier 2 heeft geen enkele dienst opgenomen/gevraagd in haar aanbieding, dat in tegenstelling tot leverancier 1. De diensten die leverancier 1 als onderdeel van hun samenwerking wenst hebben betrekking op evenementen die men kan gebruiken voor relatiemarketing-doeleinden.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL DIENSTEN (D) LEVERANCIER 1 = € 2.750,00</b><br><b>SUBTOTAAL DIENSTEN (D) LEVERANCIER 2 = € 0,00</b> |
|--|

c. Producten (PR)

De producten die onderdeel zijn van de aanbiedingen bevinden zich op het gebied van hospitality rondom wedstrijden van Feyenoord. Dit betreffen producten die separaat door elke ander willekeurige partij zouden kunnen worden aangekocht en die producten hebben een bestaande cataloguswaarde.

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL PRODUCTEN (PR) LEVERANCIER 1 = € 16.050,00</b><br><b>SUBTOTAAL PRODUCTEN (PR) LEVERANCIER 2 = € 16.050,00</b> |
|--|

De berekeningen achter deze categorieën leidt tot een inzicht in de sponsorprestatie bij een samenwerking met beide partners.

**Sponsorprestatie (SP) leverancier 1 = 44.699,20SF<sub>11</sub> -/- 2.750D -/- 16.050PR = € 25.899,20**

**Sponsorprestatie (SP) leverancier 2 = 32.250SF<sub>12</sub> -/- 0D -/- 16.050PR = € 16.200,00**

#### 4.3.3 MVO-doelstellingen

a. Sociaal Economisch Programma (SEP)

Leverancier 2 heeft in deze case een eigen strategische propositie waarbij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt intern worden opgeleid tot vakspecialisten en vervolgens hun pad op de reguliere arbeidsmarkt kunnen vervolgen. Die propositie heeft overeenkomsten met de doelstelling uit het SEP om 1.500 arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Binnen de kaders van het SEP is afgesproken dat het daadwerkelijk creëren van die arbeidsplaatsen door Feyenoord ook gedeeltelijk verlegd kan worden naar bijvoorbeeld leveranciers. Een samenwerking met leverancier 2 heeft in het kader van de MVO-doelstellingen dus voordelen ten opzichte van een samenwerking met leverancier 1.

|   |
|---|
| <b>SUBTOTAAL (SEP) LEVERANCIER 1 = € 0,00</b><br><b>SUBTOTAAL (SEP) LEVERANCIER 2 = € 13.824,00</b> |
|---|

**MVO-doelstellingen (MVO) leverancier 1 = OBP + 0SEP = € 0,00**

**MVO-doelstellingen (MVO) leverancier 2 = OBP + 13.824SEP = € 13.824,00**

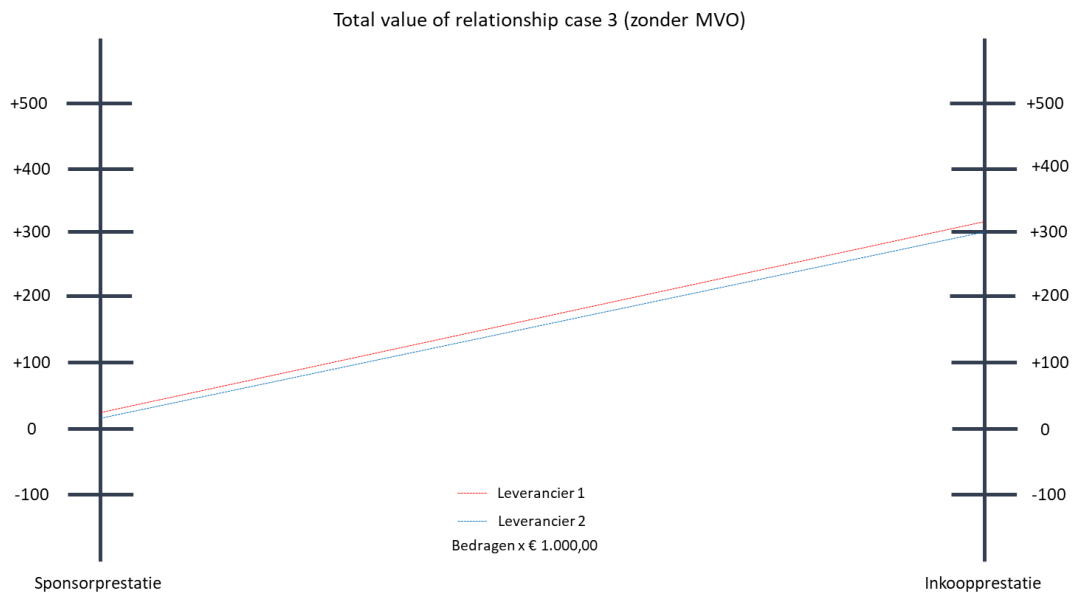


#### 4.3.4 Total Value of Relationship case 3

$$\text{TVR leverancier 1} = 316.569,51\text{IP} + 25.899,20\text{SP} + 0\text{MVO} = \text{€ } 342.468,71$$

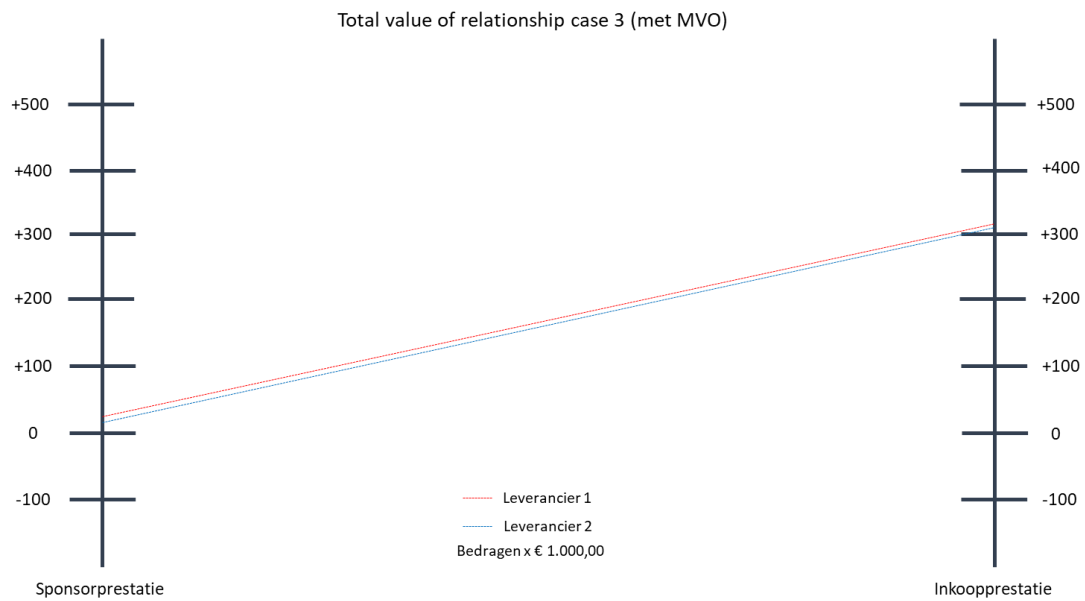
$$\text{TVR leverancier 2} = 299.405,20\text{IP} + 16.200\text{SP} + 13.824,00\text{MVO} = \text{€ } 329.429,20$$

De uitwerking van deze case heeft door de inbreng van het MVO-element een andere dimensie dan de vorige 2 cases. Wanneer er naar het model wordt gekeken zonder het MVO-element in te rekenen dan ontstaat het beeld uit **Figuur 22**. De beide aanbiedingen ontlopen elkaar een fractie aan de zijde van de sponsorprestatie en het verschil op de inkoopprestatie is weliswaar significant, maar niet sterk verschillend.



**Figuur 22, TVR case 3 zonder MVO**

Aangezien het MVO-element in deze case leidt tot een besparing op de kosten en geen MVO-sponsoring, kan de waarde hiervan worden toegevoegd aan de rechterzijde van het model, de inkoopprestatie. Het resultaat is echter dat het verschil verder nivelleert (**Figuur 23**). Bij een dergelijk ogenschijnlijk miniem verschil kunnen zaken als affectieve betrokkenheid, loyaliteit of sympathie een voornamere rol gaan spelen in de afwegingen die worden gemaakt.



**Figuur 23, TVR case 3 met MVO**

De keuze in deze case is uiteindelijk gevallen op leverancier 1. Dat blijkt op basis van kwantitatieve gronden uit het TVR-model een juiste keuze te zijn, leverancier 1 was in dit geval tevens een bestaande leverancier. Door de factor MVO mee te wegen in de analyse is het verschil echter minder groot dan op voorhand was ingeschat. Ook voor deze case bewijst het TVR-model zijn waarde en heeft het genuanceerd inzicht in de verschillen tussen de aanbieders.

## 5. Conclusie en discussie

### 5.1 Strategische inkooporiëntatie

De relaties die Feyenoord aangaat en onderhoudt met sponsors en leveranciers hebben vaak een sterk en expliciet wederkerig karakter en kenmerken zich door innigheid en overeengekomen coöperatie. Het gevolg is dat de relaties met een sterk reciprociteitskarakter een vergrendelde situatie opleveren, de zogenaamde locked-in situaties (Gelderman & Van Weele, 2002; Narasimhan et al., 2009). Het is echter een misvatting om dat noodzakelijkerwijs altijd te beschouwen als nadelig of voordelig, reciprociteit is nu eenmaal een fundamentele norm (en dus altijd aanwezig); toepasbaar op alle sociale leefregels (Göbel et al., 2013). Het succes van de wederkerige relaties wordt niet bepaald door de intensiteit van de wederkerigheid (of de intensiteit van locked-in situaties), maar door de gelijkheid en balans van de verhoudingen binnen de relatie. Zoals Aristoteles al beweerde dat er sprake is van een ongelijke vriendschap wanneer een partij meer baat heeft (of claimt) bij een relatie en gelijkheid is een essentieel element van het bestaan van een vriendschap (Blau, 1964).

Tegelijkertijd blijkt uit de praktijk binnen Feyenoord dat de gelijkheid in een relatie wordt gebaseerd op 1 of meerdere subjectieve oordelen, vaak geveld door een specifiek belanghebbend individu of afdeling. Het is waarschijnlijk dat dit verband houdt met de fundamentele kenmerken van reciprociteit, namelijk de oriëntatie op het realiseren van voordeel door samenwerking (Göbel et al., 2013). Dat voordeel kan binnen een organisatie voor sommige functionarissen en afdelingen evident zijn, maar tegelijkertijd voor andere functionarissen en afdeling als nadrukkelijk nadelig worden ervaren. Een mogelijke oorzaak van dergelijke interpretatieverschillen van dezelfde relatie binnen een organisatie lijkt zijn oorsprong te vinden in het gebrek aan een strategische inkoopfunctie en -oriëntatie. Strategisch inkoopmanagement is voor een bedrijf mogelijk noodzakelijk om coöperatieve relaties tussen partijen te kunnen managen (Carr & Pearson, 1999) en dit zou bij kunnen dragen aan een breder gedragen beoordeling van succesvolle en gelijkwaardige relaties binnen een organisatie als Feyenoord.

De verschillende interpretaties van de mate van het succes of de voordelen van een relatie binnen Feyenoord werken limiterend voor het eventueel toepassen van inkoopportfoliomodellen. Door het gebrek aan strategisch inkoopmanagement en dus het niet eenduidig, genuanceerd en zorgvuldig kunnen (h)erkennen van integraal goede en slechte relaties is elke positiebepaling in een matrix arbitrair en subjectief. Dat is geenszins een waardeoordeel over de kwaliteit en toepasbaarheid van de portfoliomodellen, maar het schetst eens te meer het belang en de behoefte aan een strategische visie en oriëntatie op relatiemanagement. Gelderman & Van Weele (2005) stelden dat bedrijven die ontdekken dat portfolio-management methodes niet worden onderschreven door hun inkooporganisatie zich moeten afvragen hoe het is gesteld met de relatieve professionaliteit van hun inkoopfunctie. Gezien de aanleiding van deze thesis en de verschillen in interpretatie van goede en minder goede relaties binnen Feyenoord lijkt het gebrek aan een relatieve professionele inkoopfunctie evident.

Vanwege de factor reciprociteit binnen de relaties bij Feyenoord zijn bestaande rekenmethodes met betrekking tot bijvoorbeeld waarde gebaseerde inkoop niet bevredigend om een valide en betrouwbaar beeld van de relatie te kunnen analyseren. De prestaties van inkoopmanagement kunnen niet los worden gezien en geanalyseerd van de wederkerige afspraken die gemaakt zijn in het kader van sponsoring en vice versa. Dat bevestigt de behoefte aan het kwantificeren van het bredere perspectief op een relatie, waarin alle facetten een passende waardering krijgen die functioneel bijdraagt aan een objectieve en integrale beoordeling. De filosofie die hier de meeste aanknopingspunten bij vertoont is die achter het concept van Total Cost of Ownership (TCO). Alhoewel dit primair een inkoopmanagementinstrument is, later geëvolueerd tot onder meer Total

Value of Ownership (TVO), is het principe toepasbaar op meerdere waarderingsvraagstukken. Door deze filosofie vanuit inkoopmanagement te gebruiken op de volledige wederkerige relatie, en dus ook te kijken naar de Return on Objectives (ROO) vanuit sportsponsoring in combinatie met een sponsorfee, ontstaat er een meer holistisch beeld van alle waarde gerelateerde uitwisselingen in de wederkerige relaties tussen Feyenoord en haar leveranciers en sponsors. Dat beeld is tot uitdrukking gebracht in het Total Value of Relationship (TVR) model.

De toepassing van dit model als relatie-instrument is zonder verankering van strategisch inkoopmanagement in de organisatie ogenschijnlijk suboptimaal. Dat constaterende is het model een onderdeel van een grotere noodzakelijke transitie als het gaat om de ontwikkeling van een strategische inkoopfunctie en de rol daarvan binnen Feyenoord. Een transitie die noodzakelijk is om betere prestaties te kunnen behalen op het gebied van alle relaties, maar met name de wederkerige. Dat impliceert dat het inkoop- en sponsorbeleid moet worden geïntegreerd richting relaties. Door de rechtsvorm van beide separate Feyenoordentiteiten (zie 1.3) blijft in de huidige situatie een belangenverstrengeling altijd een rol spelen tussen inkoop en commercie, dat kan worden verholpen door dit met verreken- en waarderingsmodules te vereffenen. Dat zou echter nooit ten koste moeten gaan van het sluiten van de beste deal in het geval van leveranciers- of sponsorselectie. Een deal waarmee de integrale prestatie op de relatie (TVR) optimaal is waardoor de relatie tussen Feyenoord en de externe partij in balans is. Het fabriceren van verreken- en waarderingsmodules waarmee de voor- en nadelen binnen de Feyenoordorganisatie worden verdeeld is grotendeels buiten scope van dit onderzoek gebleven, maar is wel een cruciale noodzakelijkheid voor een integrale en constructieve adoptie van de TVR-methode. Bij overeenstemming over de waarderingsgronden is dat echter geen onoverkomelijke obstakel. Zodra dit gerealiseerd wordt, kan het besluitvormingsproces een eenduidig en uniform karakter krijgen; de aanbidding of leverancier met de hoogste TVR is de beste keuze voor Feyenoord. Dat impliceert ook dat eenzijdige keuzes die niet in het integrale belang zijn onmogelijk moeten worden gemaakt door een volledige adoptie, implementatie en omarming van de gehele organisatie.

## 5.2 Adoptie en implementatie van TVR in een organisatie

Het zou niet getuigen van realiteitszin om te veronderstellen dat het presenteren van het model vanzelf leidt tot een andere houding en een ander perspectief bij iedere functionaris in de organisatie. Hiervoor dient primair de rol van strategisch inkoopmanagement een centrale rol te krijgen binnen het totale strategische veld. Ervan uitgaande dat dit echter plaats gaat vinden, heeft de adoptie en implementatie van een waarde gebaseerde relatiebenadering nog een interne route af te leggen. Voor een gefundeerde praktische route kan het proces weergegeven in **Figuur 9** een bruikbare blauwdruk vormen. Ondanks de fundering van de separate rekenmethoden in de literatuur (zoals TCO, TVO, ROO) en de reeds bewezen functionaliteit, zijn er een aantal barrières die de adoptie van TVR zouden kunnen belemmeren:

1. Organisatiestructuur: in een traditioneel ingerichte organisatiestructuur kunnen bijvoorbeeld verzuilde afdelingsdoelstellingen de implementatie verhinderen. Als de strategische keuze wordt gemaakt dat relaties integraal gewaardeerd gaan worden, dan dienen er tevens integrale doelstellingen aan functionarissen en afdelingen te worden opgelegd.
2. Organisatiecultuur: binnen de organisatie zal men zich bewust moeten zijn van het feit dat het model geen afdelingen en functionarissen veroordeelt en beoordeelt, maar dient om de relatie met de leverancier en sponsor in balans te houden. Dat betekent dat men intern zich moet kunnen schikken in een slechtere inkoop- of sponsorprestatie wanneer dat wordt opgeheven aan de andere kant van het model. Een ander relevant element is dat voor een goede werking van het model volledige openheid en transparantie noodzakelijk is. Wanneer dit ontbreekt dan is het model niet geschikt voor professioneel gebruik.

3. Te rigide toepassing: het TVR-model biedt een houvast en vertaalt een filosofie waarin relaties kwantitatief gewaardeerd kunnen worden. Het is echter ook een model dat organisch zal gaan groeien en waarin per case -indien noodzakelijk- flexibiliteit moet kunnen worden toegepast om het model werkbaar te houden. Die flexibiliteit moet echter niet verward worden met het aantasten van de beginselen van het waarderen van de relaties.

Op basis van de route geschetst door Wouters et al. (2005) kan een afgeleide worden gecreëerd die het proces voor de adoptie en implementatie binnen Feyenoord beschrijft, dit is verwerkt in **Figuur 24**. De mate waarin deze route succesvol kan worden bewandeld, zal bepalend zijn voor de integrale adoptie van TVR binnen Feyenoord.

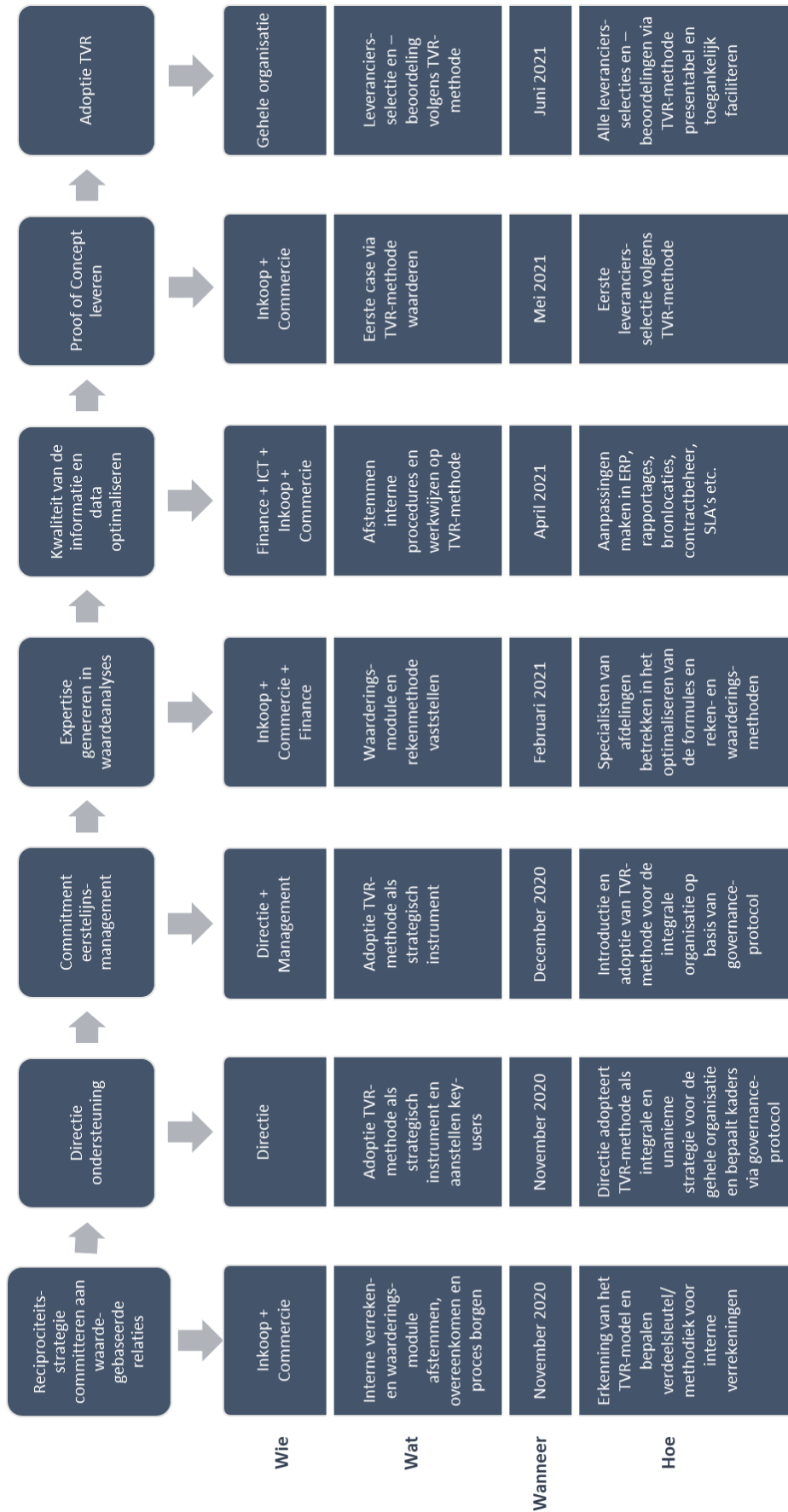
### 5.3 Toepasbaarheid van het model

In hoofdstuk 4 zijn een drietal cases doorgerekend op basis van het TVR-model. Het verzamelen en vertalen van de juiste bruikbare data is een arbeidsintensief en complex proces, waarbij gebruik moet worden gemaakt van diverse bronnen en bronsoorten. Wanneer de data echter beschikbaar en bruikbaar zijn dan is de toepassing van het model geen complexe aangelegenheid. Om de juiste data te verkrijgen is het van belang dat de afdelingen betrokken bij een relatie intensief samenwerken. Geïsoleerde operatie door een gedeelte van de organisatie leidt niet tot een succesvolle implementatie bij TCO (Ellram, 1994), er is geen reden om aan te nemen dat het voor de implementatie van dit model in mindere mate zou gelden. Zoals geschetst in hoofdstuk 3 kan het model worden toegepast bij zowel leveranciersselectieprocessen alsmede leveranciersbeoordelingen. Voor beide gevallen telt dat vergelijkende data dezelfde mate van betrouwbaarheid en validiteit dienen te hebben als de data die reeds in het bezit zijn van Feyenoord. Uit de praktijkcases blijkt dat het ook noodzakelijk kan zijn om data te verdisconteren, bijvoorbeeld wanneer rivaliserende producten niet exact dezelfde inhoudsmaat, afmetingen of opbrengsten per eenheid product hebben.

Het model kan toe worden gepast bij elke relatie waarin reciprociteit een rol speelt, maar het is aannemelijk dat het een complexere aangelegenheid wordt naarmate de intensiteit van de relatie toeneemt met Feyenoord. Bij de hogere categorieën sponsoren zitten vaak veel meer elementen in de relatie die een waarde hebben dan bij een lagere categorie sponsoren. Dat is eveneens te herleiden in bijvoorbeeld het verschil tussen case 1 en case 3 uit hoofdstuk 4. Bij case 1 is een relatie onderzocht die tot de top van de sponsorpiramide behoort en tevens een groot gedeelte van het inkoopvolume voor haar rekening neemt. Dit leidt normaliter tot uitgebreidere en complexere overeenkomsten met meer wederkerige uitwisselingen van waarde. Het TVR-model kan echter worden gebruikt bij alle voorkomende relaties, maar de volledige kracht zal voornamelijk tot uiting bij wederkerige relaties. Het gedeelte met betrekking tot de inkoopprestatie kan van toepassing zijn bij leveranciers die geen sponsor zijn en het gedeelte met betrekking tot de sponsorprestatie kan geïsoleerd van toegevoegde waarde zijn bij de toepassing van sponsorselectie en -evaluatie

### 5.4 Caseconclusies

In de 3 cases die zijn onderzocht in hoofdstuk 4 zijn bestaande leveranciersrelaties in alle gevallen onderdeel geweest van de vergelijking. In 2 gevallen (leveranciersselecties, case 2 en 3) betrof het een huidige leverancier die net als een potentiële nieuwe leverancier bij de nieuwe tender een aanbieding had gedaan en in het geval van case 1 betrof het een leveranciersbeoordeling door de beschikbare data te vergelijken met een benchmark.



Figuur 24, adoptie en implementatie TVR-methode binnen Feyenoord

Alle cases leidden tot een verschil tussen de beide partijen die werden vergeleken, maar de mate waarin dat verschil zich voordeed speelt eveneens een rol in de interpretatie van de data. De TVR-waarden van de drie cases zijn samengevat in onderstaande tabel.

**Tabel 4, overzicht uitkomsten TVR alle cases**

|               |   | Partij 1          |   | Partij 2             |  |
|---------------|---|-------------------|---|----------------------|--|
| <b>Case 1</b> | € | 1.241.498,73      | € | <b>1.284.178,61*</b> |  |
| <b>Case 2</b> | € | 891.097,11        | € | <b>1.069.573,74</b>  |  |
| <b>Case 3</b> | € | <b>342.468,71</b> | € | 329.429,20           |  |

*\*deze waarde is tot stand gekomen zonder reciprociteit, dus betreft uitsluitend de inkoopprestatie (IP)*

Waar case 2 en case 3 leveranciersselecties waren, was case 1 een leveranciersbeoordeling. In case 1 had vanwege het gebrek aan een direct concurrerende aanbieding ten opzichte van de huidige leverancier (de overeenkomst liep nog enkele jaren door) de benchmark geen reciprociteit in zich. Dat behoeft in de analyse een relevante nuance: zelfs zonder sponsorbijdrage is de benchmark dus significant beter dan de huidige leveranciers- en sponsorrelatie. Ervan uitgaande dat een leverancier/sponsor zich aan Feyenoord verbindt vanwege B2B of B2C doelstellingen, en dat dit een bepaalde waarde vertegenwoordigt voor die leverancier/sponsor valt te concluderen dat de huidige deal substantieel minder is dan de benchmark, nog minder dan de TVR-waarden aangeven.

Case 2 kenmerkt zich door het grootste kwantitatieve verschil tussen beide partijen, en aangezien beide aanbiedingen veel overeenkomstigheden kenden en een relatieve hoge waarde voor Feyenoord, heeft deze case wellicht de grootste impact op het veranderingsproces en biedt de meeste aanleiding om verandering teweeg te brengen. De opbrengsten die Feyenoord op jaarbasis op dit productkavel mist zijn substantieel en de keuze voor leverancier 1 kan niet anders worden uitgelegd dan als verkeerd.

Bij case 3 wordt voor het eerst gerekend met de waarde die leveranciers/sponsors toevoegen aan de MVO-doelstellingen. Zonder deze additionele waarde toe te voegen in de berekening was het verschil tussen beide leveranciers groter dan met de toevoeging van de additionele waarde. Desondanks gaf het TVR-model in dit geval aan dat de juiste leverancierskeuze was gemaakt door een samenwerking aan te gaan met leverancier 1.

## 5.5 Limitaties en beperkingen van het TVR-model

Ondanks de ondervonden conclusie dat het model zijn functie dient heeft het model ook zijn limitaties en beperkingen. Net zoals nagenoeg alle voorkomende berekeningen is de kwaliteit van de ingebrachte data van cruciaal belang. Gedurende de berekeningen van de 3 cases uit hoofdstuk 4 bleek dat het verkrijgen van de valide, betrouwbare en bruikbare informatie het meest complexe en tijdrovende element is in de totale exercitie. Dit is overigens een uitdaging die men in sponsormanagement al langer erkend, vandaar ook de problematiek omtrent metingen beschreven in 2.6.4. De verandering van het bepalen van sponsorwaarde door middel van een ROI-techniek naar een ROO-techniek is derhalve een vooruitgang, maar is ook aanzienlijk uitgebreider en daardoor complexer. Het model heeft vanuit deze constatering drie hoofdzakelijke limitaties die in acht moeten worden genomen bij het gebruik ervan:

1. De kwantitatieve data kunnen zeker aan de kant van de sponsorprestatie aan volatiliteit onderhevig zijn, ondanks de steeds holistischere blik van sponsors op sponsoring (Meenaghan, 2013). De afhankelijkheid van deze volatiliteit kan echter worden teruggedrongen door op een transparante en zorgvuldige wijze in een partnership de ROO-doelstellingen vast te stellen en te evalueren. Met name het relationele perspectief speelt

hierin een rol, de aanwezigheid van betrokkenheid, samenwerking, vertrouwen en effectieve communicatie is van fundamenteel belang voor het welslagen van de relatie (Böhler et al., 2007; Farrelly & Quester, 2005; Hessling et al., 2018; Van Rijn et al., 2019). Desondanks is het niet uit te sluiten dat sportieve successen en teleurstellingen, maar bijvoorbeeld ook wangedrag van een deel van de supporterssschare een effect heeft op de waardering van de sponsorprestatie. Deze eigenschap zorgt ervoor dat de uitkomsten van de TVR altijd een momentopname vertegenwoordigen, en dus een limitatie met betrekking tot houdbaarheid kennen. Niet in scope voor dit onderzoek en op basis van slechts drie cases niet betrouwbaar vast te stellen, is in welke mate deze volatiliteit een rol speelt in de behoefte aan leveringsrechten van de sponsor. Zorgt reciprociteit voor een zekerheidsgevoel ten aanzien van de sponsorinvestering?

2. De blauwdruk en het succes van het model is gebaseerd op optimaal zuivere, objectieve data, niet beïnvloedt door subjectieve waarneming of arbitraire oordeelvorming. Of dit in de praktijk altijd volledig haalbaar is, blijkt op basis van de drie onderzochte cases niet concreet in te schatten. Zeker binnen de wederkerige relaties met derden lijkt subjectiviteit niet uit te sluiten, maar dit bevestigt wederom de noodzaak voor betrokkenheid, samenwerking, vertrouwen en effectieve communicatie.
3. Een element dat (nog) niet in te passen is in het TVR model, maar wel van fundamenteel belang is in het waarderen van de relatie, betreft de meer ongreepbare en niet-kwantificeerbare stromen binnen en rondom een relatie. Enkele mogelijke factoren zijn (niet uitputtend):
  - In welke mate speelt de affectieve betrokkenheid (Hessling et al., 2018) een rol bij de bereidheid van de leverancier/sponsor om een mindere waarde te accepteren van de relatie?
  - Ziet de leverancier/sponsor zijn relatie als concurrerend voordeel ten opzichte van de concurrentie in de markt of ten opzichte van een soortgelijke relatie bij een ander sponsorobject (Fahy et al., 2004)? Er zijn situaties bekend waarin partnerships worden geprobeerd te kopiëren.
  - Partijen kunnen zich min of meer gedwongen voelen te participeren in sportsponsoring vanwege prominente aanwezigheid van hun concurrenten bij andere sponsorobjecten.
  - Welke overige belangen spelen een rol in het accepteren van een bepaalde reciprociteit in de relatie? Factoren zoals een toekomstperspectief van een nieuw, modern stadion met meer commerciële mogelijkheden kunnen theoretisch gezien ook een rol spelen in de waardering van een relatie.
4. Het model geeft inzicht in de wederkerige afspraken die zijn vastgelegd tussen beide partijen, maar geeft geen inzicht in de sociale en “zachte” vormen van reciprociteit tussen vertegenwoordigende individuen van beide betrokken partijen. Het geeft tevens geen inzicht in de mate waarin partijen zich voldoende gereciprociseerd voelen door de wederpartij en in de bevrediging van het presentiment dat samenhangt met reciprociteit. Het onderzoek van Van Rijn et al. (2019) biedt wat dit betreft aanleiding voor vervolgonderzoek op de meer relationele aspecten van een leverancier/sponsorrelatie.
5. Voor een sponsor zijn de uitgaven die gemoeid zijn met bijvoorbeeld activiteiten van belang in de beoordeling van de succes van de sponsoring (Athanasopoulou & Sarli, 2015; Meenaghan, 2001b). Wanneer een sponsor zich gedwongen voelt om bijvoorbeeld circa 7 keer de sponsorfee te moeten investeren om de sponsoring te laten slagen, dan zal dit onmiskenbaar effect hebben op de waardering van de relatie vanuit het perspectief van de sponsor. Het meewegen van het effect en de invloed van activiteiten in het TVR-model vereist additioneel



onderzoek en een transparante en coöperatieve houding tussen beide partijen. Feyenoord beschikt in principe niet over de precieze en zorgvuldige data met betrekking tot de additionele investeringen die een sponsor doet binnen een partnership.

## 5.6 Gevolgen voor de aard van de relaties

Een belangrijke meerwaarde van het TVR-model voor Feyenoord is dat het helpt bij het verfijnen van de reciprociteitsbeginselen in haar eigen strategietoepassing. Reciprociteit integreren in een relatie kan in sommige gevallen teruggebracht worden tot een keuze in plaats van het huidige logische gevolg van een leveranciersrelatie of sponsorrelatie. Dit kan nog het best gesymboliseerd worden met de uiteenlopende vormen van reciprociteit binnen verschillende culturen zoals geschetst in 2.3.2. Het kan namelijk ook een keuze zijn in welke intensiteit en hoedanigheid reciprociteit moet worden toegepast. Uit bijvoorbeeld case 1 blijkt dat de relatie zonder reciprociteit jaarlijks meer oplevert voor Feyenoord dan de relatie met reciprociteit. Het gebruik van het model kan dus ook verregaande consequenties hebben voor het soort relatie dat wordt aangegaan of wordt behouden.

Om op de hoofdvraag terug te komen (zie 1.5) is de toepassing van de reciprociteitsbeginselen door Feyenoord het beste toe te passen door het gebruik van het TVR-model. Wanneer uit de berekeningen zou blijken dat bepaalde relaties meer waard worden voor Feyenoord door met de intensiteit en mate van reciprociteit te variëren dan kan Feyenoord zelf kiezen in welke mate dit toe te staan of na te streven. De wederkerige relaties komen vaak niet uit toeval tot stand, maar zijn weloverwogen keuzes van de betrokken partijen. Feyenoord zou dan ook moeten kiezen voor de beste integrale deal (= de hoogste TVR-waarde), niet voor reciprociteit als doel op zich.

## 5.7 Waardering sponsorprestatie

De uitkomsten uit de berekeningen van de sponsorprestatie lijken in eerste instantie aan de lage kant ten opzichte van de commerciële rechten die de sponsor hiervoor verkrijgt. Zo heeft in case 1 de sponsoring de schijn van slechts een cumulatie van bestaande producten te zijn en in case 2 en case 3 zijn de sponsorprestatie niet van een substantieel niveau als dit wordt afgezet tegen de totale sponsorinkomsten (zie 1.1) van Feyenoord. Vanwege deze prestaties gecombineerd met het feit dat deze partijen zich op een of andere manier sponsor van Feyenoord mogen noemen, rijst de vraag of er additioneel aandacht moet worden besteed aan de verhouding tussen de sponsorprestatie en de commerciële rechten die hiervoor worden teruggegeven. De sponsorprestatie wordt berekend door het toepassen van de brutoprijzen van de catalogusproducten (bijvoorbeeld hospitality en LED-boardings), de marges hierop zijn echter aanzienlijk groot waardoor dit ook op een andere manier kan worden geïnterpreteerd. Aan de andere kant zou een eventuele berekening waarin nettobedragen worden gebruikt geen verandering brengen in de vergelijking van de waarden van de relaties, de rekenmethode met nettobedragen heeft alleen gevolgen voor de totale waarde van de TVR van elke relatie. Een aantal mogelijke oorzaken waarom de waarde van de sponsorprestatie gevoelsmatig achterblijft zouden kunnen zijn:

- De waarde die het heeft om zich sponsor te mogen noemen en gebruik te mogen maken van allerlei rechten van Feyenoord wordt door Feyenoord overschat en is minder aantrekkelijk dan gedacht
- Feyenoord neemt genoeg met een te lage sponsorprestatie zolang de sponsorfee maar van een substantieel niveau is
- Concurrerende sponsorproposities (bijvoorbeeld andere BVO's) zijn voor sponsoren aantrekkelijker waardoor Feyenoord genoodzaakt is om meer weg te geven
- De sponsor probeert de sponsorfee in een bepaalde verhouding te houden met de additionele investeringen, zoals activiteiten.

## 6. Limitaties en suggesties

### 6.1 Limitaties van het onderzoek

De aanleiding, ontwikkeling en resultaten van het model zijn primair bedoeld om de problematiek die leeft binnen Feyenoord te verlichten of in de ideale situatie zelfs op te lossen. Het model als geïsoleerd instrument gaat op zichzelf echter niet voor die verlichting of oplossing zorgen, daar is een strategische heroverweging voor nodig op het gebied van inkoop- en relatiemanagement. Het model dient dan ook beschouwd te worden als een fundament dat een gevorderd inzicht verschaft in de waarde van wederkerige relaties, maar niet als de enige ultieme oplossing voor de formatie van een strategie inzake relatiemanagement.

De meest voorname limitatie wordt veroorzaakt door het onderzoeksobject, in dit geval Feyenoord. Alle ervaringen, organisatiestructuren en wellicht tevens culturele aspecten van de organisatie Feyenoord vinden bewust of onbewust hun wortels in het model. De crisis rondom het Coronavirus en de hierdoor ontstane “intelligente lockdown” in Nederland van de afgelopen maanden hebben het aantal beschikbare en bruikbare cases sterk doen dalen, informatie die normaliter beschikbaar zou zijn werd plotseling lastig verkrijgbaar. Belangrijke functionarissen binnen aanverwante organisaties kregen andere prioriteiten, andere restricties en in sommige gevallen veranderden zij van baan. Hierdoor is de uiteindelijke populatie ( $N$ ) blijven steken op drie cases. Tijdens de uitvoering van de analyses bij de drie cases bleek dat bij elke case er zich nieuwe leerpunten voordeden, het verder uitvoeren van enkele additionele cases zou de validiteit van het model en het onderzoek verder kunnen vergroten.

Een andere relevante limitatie betreft de biases van de onderzoeker in kwestie. Vanuit een beroepsinhoudelijke verantwoordelijkheid als inkoper en als ervaringsdeskundige met relaties binnen Feyenoord, is sprake van volledige onafhankelijkheid een utopie. Alhoewel het probleem een integraal karakter heeft voor de gehele organisatie voelt men wellicht niet binnen alle geledingen dezelfde urgentie om het probleem te verhelpen.

### 6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

De theoretische analyse vertegenwoordigt in het volume van deze thesis een groot aandeel. Enerzijds wordt dit veroorzaakt door het bij elkaar brengen van twee separate onderwerpen (inkoopmanagement en sponsormanagement), anderzijds lijkt er ook een gat in de literatuur te bestaan tussen reciprociteit als sociaal verschijnsel en reciprociteit als economisch verschijnsel. Het scheiden van beide verschijningen als separaat aandachtsgebied lijkt tekort te doen aan het feit dat reciprociteit een construct is dat rust op stilzwijgende basisaannames en vaak impliciet is in sociaal onderzoek (Göbel et al., 2013). In contrast met andere beweringen van (2013)Göbel et al. dat de economische verschijning van reciprociteit afwijkt ten opzichte van de sociale verschijning omdat de verplichtingen gespecificeerd zijn, is de rol van de ongespecificeerde verplichtingen vanuit het sociale fenomeen niet heel uitvoerig onderzocht. Aangezien reciprociteit op stilzwijgende basisaannames berust en men over een presentiment beschikt voor de consequenties en gevolgen van reciprociteit (Malinowski, 1932) is het geïsoleerd analyseren van een wederkerige (zakelijke) relatie op basis van kwantitatieve data behulpzaam, maar onmogelijk volledig. De rol van reciprociteit als sociaal verschijnsel, mogelijk ook van invloed op affectieve betrokkenheid bij sponsoring, biedt aanleiding tot verder onderzoek.

Ondanks de ontwikkeling van sportsponsoring waarin ROI door een holistischere oriëntatie van sponsoren is veranderd in ROO, is de literatuur hieronder nog niet van een bepaalde maturiteit. Het

onderzoek met betrekking tot dit laatste onderwerp is voornamelijk gedaan door een beperkt aantal wetenschappers en lijkt daarom nog niet voldoende erkend binnen sportsponsoring.

Als laatste suggestie voor vervolgonderzoek zou het in het voordeel van Feyenoord zijn wanneer de onderliggers onder het TVR-model grondiger worden geanalyseerd en genuanceerd. Voor deze masterthesis was de beschikbare tijd niet voldoende om dit proces te doorlopen, maar een verdere verfijning van de onderliggers maakt het TVR-model krachtiger en zorgt voor een breder draagvlak binnen de organisatie.

Of dit onderzoek en het model zich leent voor vergelijkbare organisaties als Feyenoord is diffuus. De problematiek waarmee Feyenoord kampt speelt wel degelijk binnen andere soortgelijke organisaties, maar of de oplossing voor Feyenoord ook werkt bij anderen zal in de toekomst moeten blijken.

## 7. Referentielijst figuren en tabellen

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabel 1, karakteristieken van leveranciersrelaties in Japan en de VS (Dyer &amp; Ouchi, 1993).</b> .....  | 17 |
| <b>Tabel 2, sponsordoelen B2C en B2B (Crompton, 2004; Fahy et al., 2004; Hessling et al., 2018; Meenaghan, 2001b; Meenaghan &amp; Kourovskaia, 2013; Meenaghan et al., 2013; Walraven et al., 2016).</b> ..... | 39 |
| <b>Tabel 3, meetprotocollen onderzoek</b> .....  | 48 |
| <b>Tabel 4, overzicht uitkomsten TVR alle cases</b> .....  | 71 |
|  |    |
| <b>Figuur 1, de verschillende categorieën relaties van Feyenoord</b> .....   | 9  |
| <b>Figuur 2, conceptueel model</b> .....   | 11 |
| <b>Figuur 3, categorieën en strategieën in de Kraljic-aanpak (Gelderman &amp; Van Weele, 2002)</b> .....   | 20 |
| <b>Figuur 4, A.T. Kearney's purchasing chessboard - Strategisch niveau (Schuh et al., 2012)</b> .....  | 21 |
| <b>Figuur 5, A.T. Kearney's purchasing chessboard - niveau van benaderingen (Schuh et al., 2012)</b> ....  | 22 |
| <b>Figuur 6, A.T. Kearney's purchasing chessboard – methode niveau (Schuh et al., 2012)</b> .....  | 22 |
| <b>Figuur 7, Dutch Windmill model (Van Weele, 2014)</b> .....  | 23 |
| <b>Figuur 8, Criticaliteitsmatrix (Cox, 2015)</b> .....  | 24 |
| <b>Figuur 9, praktische route implementatie TCO, naar eigen inzicht vertaald (Wouters et al., 2005)</b> .  | 29 |
| <b>Figuur 10, verschillen tussen diverse TCO/TVO scopes</b> .....  | 30 |
| <b>Figuur 11, versimpelde weergave reciprociteitsrelatie</b> .....   | 30 |
| <b>Figuur 12, de effecten van sponsoring gemodelleerd (Meenaghan, 2001b)</b> .....   | 34 |
| <b>Figuur 13, sponsoring, een multistakeholder relatieplatform (Meenaghan et al., 2013)</b> .....  | 38 |
| <b>Figuur 14, het evenwicht van een leveranciersrelatie</b> .....  | 41 |
| <b>Figuur 15, aangepast conceptueel model naar aanleiding van theoriestudie</b> .....  | 42 |
| <b>Figuur 16, TCO/TVO aandachtsgebieden Feyenoord</b> .....  | 43 |
| <b>Figuur 17, aandachtsgebieden sponsorprestatie Feyenoord</b> .....   | 45 |
| <b>Figuur 18, reciprociteitsrelatie als TVR-filosofie</b> .....  | 50 |
| <b>Figuur 19, matrix belangenverhoudingen reciprociteitsrelatie</b> .....  | 51 |
| <b>Figuur 20, TVR case 1</b> .....   | 57 |
| <b>Figuur 21, TVR case 2</b> .....   | 61 |
| <b>Figuur 22, TVR case 3 zonder MVO</b> .....  | 65 |
| <b>Figuur 23, TVR case 3 met MVO</b> .....   | 66 |
| <b>Figuur 24, adoptie en implementatie TVR-methode binnen Feyenoord</b> .....  | 70 |

## 8. Bronnen

- AFC Ajax NV. (2019). *Jaarverslag AFC Ajax NV 2018-2019*.
- Asper, L. (1963). Reciprocity, Purchasing Power and Competition. *Minnesota Law Review*, 48(523), 523–555.
- Athanasopoulou, P., & Sarli, E. (2015). The development of new sponsorship deals as new business-to-business services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(5), 552–561. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2012-0127>
- Axelrod, R. (1984). *De evolutie van samenwerking* (1990th-ver ed.). Uitgeverij Contact, Amsterdam.
- B&W-Rotterdam. (2018). *Intentieovereenkomst Sociaal Economisch Programma Feyenoord City* (p. 3). p. 3.
- Bashin, K. (2011). 15 Facts About Coca-Cola That Will Blow Your Mind. Retrieved from Businessinsider.com website: <https://www.businessinsider.com/facts-about-coca-cola-2011-6?international=true&r=US&IR=T#the-red-and-white-coca-cola-logo-is-recognized-by-94-of-the-worlds-population-8>
- Berg, J., Dickhaut, J., & McCabe, K. (1995). Trust, reciprocity and social history. *Games and Economic Behavior*, 10, 122–142. <https://doi.org/10.1006/game.1995.1027>
- Berglöf, E., & Perotti, E. (1994). The governance structure of the Japanese financial keiretsu. *Journal of Financial Economics*, 36, 259–284.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. In *Smithsonian*.
- Böhler, A., Heffernan, T., & Hewson, P. (2007). The soccer club-sponsor relationship: identifying the critical variables for success. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 8(4), 4–22. <https://doi.org/10.1108/ij sms-08-04-2007-b003>
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix - A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2–3), 141–155. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.004>
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219–229. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.012>
- Carr, A., & Pearson, J. (1999). Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497–519. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00007-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00007-8)
- Caves, R., & Marin, D. (1992). Countertrade Transactions : Theory and Evidence Author. *The Economic Journal*, 102(414), 1171–1183. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2234384>
- Chen, I., Paulraj, A., & Lado, A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.002>
- Coca-Cola. (2018). Coca-Cola en de Olympische Spelen: een partnership van 90 jaar. Retrieved from <https://www.cocacolanederland.nl/onze-merken-en-verhalen/coca-cola/coca-cola-en-de-olympische-spielen-een-partnership-van-90-jaar>
- Cornwell, B., Pruitt, S., & Van Ness, R. (2001). The value of winning in motorsports: Sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising Research*, 41(1), 17–31. <https://doi.org/10.2501/JAR-41-1-17-31>
- Cornwell, B., Roy, D., & Steinard, E. (2001). Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. *Journal of Advertising*, 30(2), 40–51. <https://doi.org/10.1080/00913367.2001.10673636>
- Cox, A. (1997). *Business Succes - A Way of Thinking about Strategic, Critical Supply Chain Assets and Operational Best Practice*. Earlsgate Press, Great Britain.
- Cox, A. (2015). Sourcing portfolio analysis and power positioning: towards a “paradigm shift” in category management and strategic sourcing. *Supply Chain Management*, 20(6), 717–736. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0226>
- Crompton, J. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, 23(3), 267–281. <https://doi.org/10.1080/0261436042000183695>
- Dean, J. (1963). Economic aspects of reciprocity, competition and mergers. *The Antitrust Bulletin*, 8, 843–852.
- Degreave, Z., Labro, E., & Roodhooft, F. (2004). Total Cost of Ownership purchasing of a service: The Case of Airline Selection at Alcatel Bell. *European Journal of Operational Research*, 156(1), 23–40. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.08.006>
- Doornbos, Y. (2014). *Trelleborg Extends Total Value of Ownership Program*. 117(Jun), 36–37.
- Dwyer, R. F., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Dyer, J., & Ouchi, W. (1993). Japanese-Style Partnerships -- Giving Companies a Competitive Edge. *Sloan Management Review*.

- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.7880/abas.13.77>
- Ellingsen, T. (1991). *A Model of Countertrade*. (020).
- Ellram, L. (1994). A Taxonomy of Total Cost of Ownership models. *Journal of Business Logistics*, 15(1), 171–192.
- Ellram, L. (1995). Total cost of ownership; An analysis approach for purchasing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(8), 4–23. <https://doi.org/10.1108/09600039510099928>
- Ellram, L., & Siferd, S. (1993). Purchasing: the Cornerstone of the Total Cost of Ownership Concept. *Journal of Business Logistics*, 14(1), 163–184.
- Ellram, L., & Siferd, S. (1998). Total Cost of Ownership: A Key Concept in Strategic Cost Management Decisions. *Journal of Business Logistics*, 19(1), 55–84. Retrieved from <http://content.epnet.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=1403161&EbscoContent=dGJyMMvI7ESep7Q4y9fwOLCmrlGep65Srqi4Sa6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrSUIzqbZMuePfgex+Eu3q64A&D=bu h>
- Fahy, J., Farrelly, F., & Quester, P. (2004). Competitive advantage through sponsorship. *European Journal of Marketing*, 38(8), 1013–1030. <https://doi.org/10.1108/03090560410539140>
- Falk, A., & Fischbacher, U. (2006). A theory of reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 54(2), 293–315. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2005.03.001>
- Farrelly, F., & Quester, P. (2005). Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 211–219. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.003>
- Farrelly, F., Quester, P., & Burton, R. (2006). Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 1016–1026. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.006>
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159–181. <https://doi.org/10.1257/jep.14.3.159>
- Ferrin, B., & Plank, R. (2002). Total cost of ownership models: An exploratory study. *Journal of Supply Chain Management*, 38(2), 18–29. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00132.x>
- Feyenoord City. (2020). Feyenoord City. Retrieved from [www.feyenoord-city.nl](http://www.feyenoord-city.nl) website: <https://www.feyenoord-city.nl/>
- Feyenoord Rotterdam NV. (2018). *Beleidsplan 2018-2023* (Vol. 2018).
- Feyenoord Rotterdam NV. (2019). *Jaarverslag Feyenoord Rotterdam 2018-2019*. Retrieved from <https://www.weareblis.com/ons-werk/feyenoord-online-media>
- Feyenoord Rotterdam NV. (2020). *Alle zakelijke producten Feyenoord* (p. 8). p. 8.
- Gächter, S., & Fehr, E. (2008). Chapter 37 Reciprocity and Contract Enforcement. *Handbook of Experimental Economics Results*, 1(C), 319–324. [https://doi.org/10.1016/S1574-0722\(07\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1574-0722(07)00037-6)
- Gelderman, C., & Mac Donald, D. (2008). Application of Kraljic's purchasing portfolio matrix in an undeveloped logistics infrastructure: The staatsolie suriname case. *Journal of Transnational Management*, 13(1), 77–92. <https://doi.org/10.1080/15475770802059610>
- Gelderman, C., & Van Weele, A. (2002). Strategic direction through purchasing portfolio management: A Case Study. *International Journal of Supply Chain Management*, 38(2), 30–38.
- Gelderman, C., & Van Weele, A. (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(5–6), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2003.07.001>
- Gelderman, C., & Van Weele, A. (2005). Purchasing portfolio models: A critique and update. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 19–28. <https://doi.org/10.1111/j.1055-6001.2005.04103003.x>
- Geurts, T. (2020). *Interview Ton Geurts*.
- Göbel, M., Vogel, R., & Weber, C. (2013). Management Research on Reciprocity: A Review of the Literature. *Business Research*, 6(1), 34–53. <https://doi.org/10.1007/BF03342741>
- Gouldner, A. W. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*. *American Sociological Review*, 25, n(4), 161–178.
- Grohs, R., Wagner, U., & Vsetecka, S. (2004). Assessing the effectiveness of sport sponsorships - an empirical examination. *Schmalenbach Business Review*, 56(April), 119–138.
- Hennart, J.-F. (1989). The Transaction-Cost Rationale for Countertrade. *Journal of Law, Economics and Organization*, 1(1), 127–153.
- Hessling, V., Åsberg, M., & Roxenhall, T. (2018). Relationship commitment and value creation in sponsorship relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(2), 137–160.

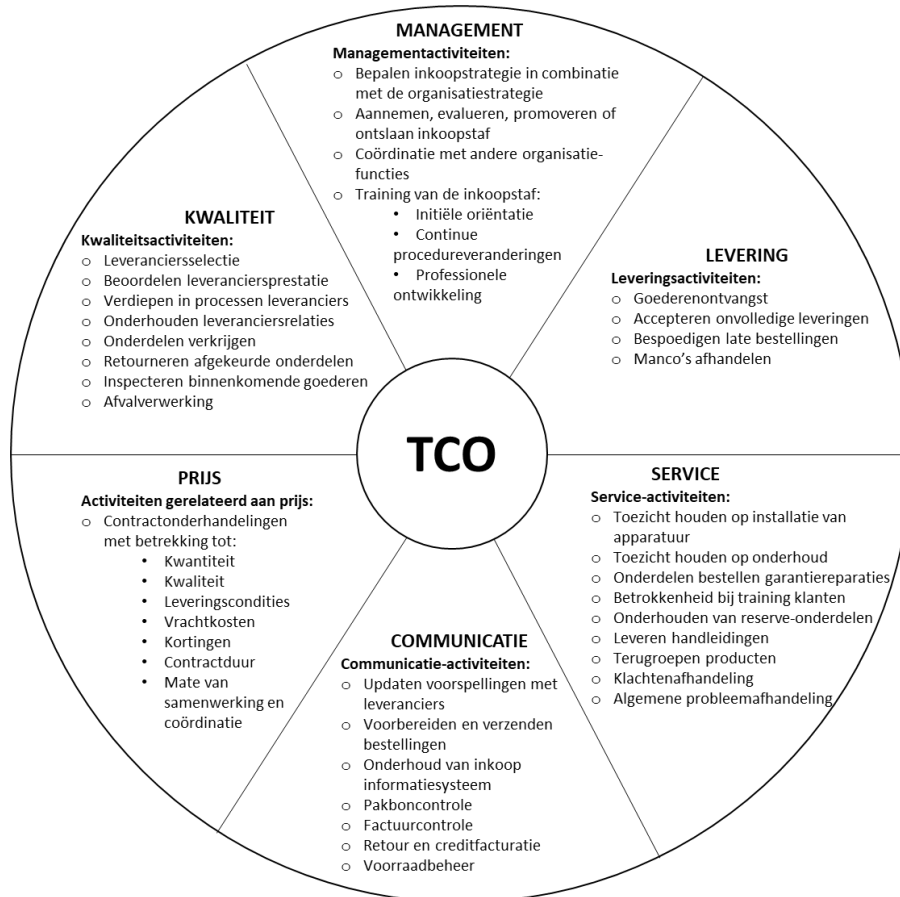
- <https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1454646>
- Hurkens, K., Van der Valk, W., & Wynstra, F. (2006). Total cost of ownership in the services sector: A case study. *Journal of Supply Chain Management*, 42(1), 27–37. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2006.04201004.x>
- IEG. (2009). IEG Responds to Federal Initiative to Prohibit Financial Institution Sponsorships. Retrieved from Press Release website: <https://www.sponsorship.com/About-IEG/Press-Room/IEG-Responds-to-Federal-Initiative-to-Prohibit-Fin.aspx>
- IEG. (2012). *Performance Research*. Retrieved from <http://www.performanceresearch.com/2012-IEG-Study.pdf>
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, (September–October), 109–117. <https://doi.org/10.1225/83509>
- Luftman, J., & Muller, H. (2005). Total Value of Ownership: a New Model. *Optimizemag*, 51–54. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/220297257?accountid=12834>
- Malinowski, B. (1932). Crime and Custom in Savage Society. In 2013. <https://doi.org/10.1086/214294>
- Mauss, M. (1990). *The Gift*. Routledge.
- McDonald, F. (1999). The Importance of Power in Partnership Relationships. *Journal of General Management*, Vol. 25, pp. 43–59. <https://doi.org/10.1177/030630709902500103>
- Meenaghan, T. (2001a). Sponsorship and advertising : A comparison. *Psychology & Marketing*, 18(2), 191–215.
- Meenaghan, T. (2001b). Understanding Sponsorship Effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95–122.
- Meenaghan, T. (2013). Measuring Sponsorship Performance: Challenge and Direction. *Psychology & Marketing*, 30(5), 385–393. <https://doi.org/10.1002/mar.20613>
- Meenaghan, T., & Kourovskaja, A. (2013). Assessing the Financial Impact of Sponsorship Investment. *Psychology & Marketing*, 30(5), 417–430. <https://doi.org/10.1002/mar.20616>
- Meenaghan, T., McLoughlin, D., & McCormack, A. (2013). New Challenges in Sponsorship Evaluation Actors, New Media, and the Context of Praxis. *Psychology & Marketing*, 30(5), 444–460. <https://doi.org/10.1002/mar.20618>
- Miyazaki, A., & Morgan, A. (2001). Assessing market value of event sponsoring: Corporate olympic sponsorships. *Journal of Advertising Research*, 41(1), 9–15. <https://doi.org/10.2501/JAR-41-1-9-15>
- Montgomery, R., Ogden, J., & Boehmke, B. (2018). A quantified Kraljic Portfolio Matrix: Using decision analysis for strategic purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.10.002>
- Nair, A., Jayaram, J., & Das, A. (2015). Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance. *International Journal of Production Research*, 53(20), 6263–6278. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1047983>
- Narasimhan, R., Nair, A., Griffith, D., Arlbjørn, J. S., & Bendoly, E. (2009). Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 27(5), 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.10.004>
- O'Reilly, N., & Lafrance Horning, D. (2013). Leveraging sponsorship: The activation ratio. *Sport Management Review*, 16(4), 424–437. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.01.001>
- Olthoff, R. (2020). *Reactie Ruud Olthoff op onderzoeksvoorstel Bart Kuijpers*.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17, 251–283.
- PSV NV. (2019). *Jaarverslag PSV NV 2018-2019*.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Abidin Mohamed, Z., & Leong, Y. C. (2013). Factors influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: Role of alliance motives, interdependence, asset specificity and relational capital. *International Journal of Production Economics*, 141(1), 339–351. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.08.016>
- Schuh, C., Raudabaugh, J. L., Kromoser, R., Strohmmer, M. F., & Triplat, A. (2012). *The Purchasing Chessboard* (Second edi). Springer Science+Business Media.
- Soccernews. (2015). De 10 fanatiekste supportersgroepen ter wereld. Retrieved from Opinion website: <http://www.soccernews.nl/news/336295/de-10-fanatiekste-supportersgroepen-in-de-wereld>
- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 226–238. <https://doi.org/10.1177/0092070300282004>
- Statista. (2018). *Spending on sponsorships worldwide by region 2009-2018*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/196898/global-sponsorship-spending-by-region-since-2009/>
- Urriolagoitia, L., & Planellas, M. (2007). Sponsorship relationships as strategic alliances: A life cycle model approach. *Business Horizons*, 50(2), 157–166. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.10.001>
- Van Rijn, M., Kristal, S., & Henseler, J. (2019). Why do all good things come to an end? An inquiry into the

- discontinuation of sport sponsor–sponsee relationships. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 224–241. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-01-2018-0010>
- Van Weele, A. (2014). *Purchasing and supply chain management* (Sixth Edit; A. Burt, Ed.). Ashwin, Andrew.
- Wagner, S., Eggert, A., & Lindemann, E. (2010). Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of Business Research*, 63(8), 840–848. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.004>
- Wakefield, K., Becker-Olsen, K., & Cornwell, B. T. (2007). I spy a sponsor. *Journal of Advertising*, 36(4), 61–74. <https://doi.org/10.1088/2058-7058/20/6/4>
- Walraven, M., Koning, R., Bijmolt, T., & Los, B. (2016). Benchmarking sports sponsorship performance: Efficiency assessment with data envelopment analysis. *Journal of Sport Management*. <https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0117>
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value Creation in Buyer-Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 30, 365–377.
- Wouters, M., Anderson, J. C., & Wynstra, F. (2005). The adoption of total cost of ownership for sourcing decisions - A structural equations analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 30(2), 167–191. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.03.002>
- Wu, I. L., Chuang, C. H., & Hsu, C. H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.016>
- Wynstra, F., & Hurkens, K. (2005). Total Cost and Total Value of Ownership. *Perspektiven Des Supply Management*, 463–482. [https://doi.org/10.1007/3-540-27018-3\\_21](https://doi.org/10.1007/3-540-27018-3_21)
- Zaharia, N., Biscaia, R., Gray, D., & Stotlar, D. (2016). No more “good” intentions: Purchase behaviors in sponsorship. *Journal of Sport Management*, 30(2), 162–175. <https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0347>
- Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373–392. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160504>



## 9. Bijlagen

### 9.1 Bijlage 1 – TCO-model (Ellram & Siferd, 1993)



## 9.2 Bijlage 2 - Verschillende kostenposten TCO (Ferrin & Plank, 2002)

|                                  |                                |  |
|----------------------------------|--------------------------------|--|
| <b>OPERATIONELE KOSTEN</b>       | <b>Voorraadkosten</b>          | Levensduur   |
| <b>Productiekosten</b>           | Veiligheidsvoorraad            | Stabiliteit levenscyclus                                     |
| Machine-efficiency               | Ontwerp voor voorraadbeperking | Kostenbesparingen over levensduur                            |
| Te plannen productie             | Opslaan                        | Bruikbare levensduur   |
| Besparing op arbeid              | Bederfelijkheid                | Herontwerpkosten   |
| Assembleerkosten                 | Omzet                          | Levenscyclus verouderingskosten                              |
| Operationele benodigheden        | <b>KWALITEITSKOSTEN</b>        | <b>FINANCIËLE KOSTEN</b>                                     |
| Langetermijn operationele kosten | <b>Kwaliteit</b>               | <b>Transactiekosten</b>                                      |
| Capaciteitsbenutting             | Duurzaamheid                   | Administratie van additionele overeenkomsten                 |
| Toename van de productie         | Vervanging                     | Transactiegemak  |
| Snelheid apparatuur              | Fouten in het veld             | Leveranciersconversiekosten (om van leverancier te wisselen) |
| Gebruikskosten                   | Downtime klant                 | Kleine bestellingen  |
| Lijnsnelheid                     | Inspecties                     | Inkoop   |
| <b>Logistieke kosten</b>         | Kwaliteitskosten               | Transactionele activiteit                                    |
| Vracht                           | Kalibratiekosten               | Lange termijn besparingen                                    |
| Inpakken                         | Herbewerking                   | <b>Ondernemingskosten</b>                                    |
| Klantenservice                   | Schroot                        | Leen/financieringskosten                                     |
| Verkrijgbaarheid                 | Retour klanten                 | Overheadskosten  |
| Handling                         | Afwijzingskosten               | <b>PRIJS</b>   |
| Wisselende transportkosten       | Kwaliteitsverbetering          | <b>Initiële prijs</b>  |
| Kosten voor uitgaande goederen   | Ongeplande downtime            | Prijs per eenheid  |
| Tarieven                         | Buiten werkingskosten          | Initiële aankoopprijs  |
| Doorlooptijd                     | <b>Technologisch voordeel</b>  | Langetermijn prijsstabiliteit                                |

|                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| Tijdige levering                | Veroudering van het ontwerp                     | Initiële investeringsuitgaven                           |
| Voorraadbeheer voor leverancier | Geschiktheid voor beoogd gebruik                | Bonussen/kortingen                                      |
| Planningskosten                 | Flexibiliteit voor nieuw gebruik                | <b>LEVERANCIERS/SPONSORMANAGEMENT</b>                   |
| Op voorraad houden              | Technologie                                     | <b>Leveranciersmanagement</b>                           |
| Plichten                        | Veranderende technologie                        | Contractonderhandelingen                                |
| Geografische afstanden          | Langetermijn voordelen                          | Periodiek overleg/onderhouden relatie                   |
| Importtarieven                  | <b>Capabiliteit/betrouwbaarheid leverancier</b> | Retour- en creditfacturatie                             |
| Toegangskosten                  | Partnerkosten                                   | Integratie van softwaresystemen                         |
| <b>Onderhoudskosten</b>         | Teamkosten                                      | Pakbon- en factuurcontrole                              |
| Leveringen                      | Vertrouwen                                      | Corrigeren van problemen                                |
| Training                        | Vermogen leverancier                            | Operationele inkoopcapaciteit                           |
| Downtime                        | Betaalafspraken                                 | <b>Sponsormanagement</b>                                |
| Onderhoudskosten                | R&D vermogen leveranciers                       | Relatiebeheer   |
| Arbeid                          | Mogelijkheid tot groei van leverancier          | Activaties  |
| Herstelkosten                   | Ondersteuning van leverancier                   | Personele capaciteit                                    |
| Onderdelen                      | Service door leverancier                        | Commerciële prestatiemetingen                           |
| Reserve-onderdelen              | Voorraad houden bij leverancier                 | Periodiek overleg                                       |
| Langetermijn onderhoudskosten   | Bekendheid met leverancier                      | <b>Total Value of Ownership</b>                         |
| Repareerfrequentie              | <b>Levenscyclus</b>                             | Aanbiedingen die de directe operationele kosten drukken |
| Betrouwbaarheid                 | Langetermijn gebruik                            | Operationele kosten voor de klant van de klant dalen    |
| Preventief onderhoudsschema     | Geprojecteerde levenscyclus                     | Superieure productkwaliteit --> stijging opbrengsten    |
|                                 |   | Brutowinst behaald op de verkoop van producten          |

### 9.3 Bijlage 3 – TVR case 1

#### Inkoopprestatie:

##### 1. Logistieke kosten (LK)

- a.  $LK_h$  (handling) =  $LK_{abl}$  (aantal bulkleveringen per jaar) \*  $LK_{bbi}$  (begeleiding bulkleveringen in uren per keer) \*  $X_{lk1}$  (loonkosten per medewerker per uur categorie 1)

$$LK_{abl} = \mathbf{40 \text{ per jaar}}$$

$$LK_{bbi} = \mathbf{4 \text{ uur}}$$

$$X_{lk1} = \mathbf{\text{€ } 20,45 \text{ per uur}}$$

$$LK_h = 40LK_{abl} * 4LK_{bbi} * 20,45X_{lk1} = \mathbf{\text{€ } 3.272,00}$$

- b.  $LK_{ti}$  (tijdige levering) =  $LK_{an}$  (aantal niet tijdige leveringen huidige leverancier) \*  $LK_{otl}$  (overschrijdingstijd niet tijdige leveringen huidige leverancier) \*  $X_{lk1}$  (loonkosten per medewerker per uur categorie 1)

$$LK_{anl} = \mathbf{\mu 6 \text{ per jaar}}$$

$$LK_{otl} = \mathbf{\mu 2,5 \text{ uur}}$$

$$X_{lk1} = \mathbf{\text{€ } 20,45 \text{ per uur}}$$

$$LK_{ti} \text{ huidige leverancier} = \mu 6LK_{anl} * \mu 2,5LK_{otl} * 20,45X_{lk1} = \mathbf{\text{€ } 306,75}$$

- c.  $LK_{pl}$  (planningskosten) = ( $LK_{tht}$  (aantal tht-controles per jaar) \*  $LK_{ktht}$  (personeelskosten per tht-controle)) +  $LK_d$  (tht-derving door overtollige voorraad)

$$LK_{tht} = \mathbf{12}$$

$$LK_{ktht} = X_{lk1} \text{ (loonkosten per medewerker per uur categorie 1)} * LK_{dtht} \text{ (duur van een tht-controle)}$$

$$LK_{ktht} = 20,45X_{lk1} * 8LK_{dtht} = \mathbf{163,6}$$

$$LK_d = \mathbf{\text{€ } 6.314,21}$$

$$LK_{pl} = (12LK_{tht} * 163,6LK_{ktht}) + 6.314,21LK_d = \mathbf{\text{€ } 8.277,41}$$

##### 2. Onderhoudskosten (OHK)

- a.  $OHK_o$  (onderhoudskosten) =  $OHK_{esk}$  (externe spoelkosten per keer) \*  $OHK_{aes}$  (aantal externe spoelbeurten per jaar)

$$OHK_{esk} = \mathbf{\text{€ } 1.750,00 \text{ per keer}}$$

$$OHK_{aes} = \mathbf{4 \text{ per jaar}}$$

$$OHK_o = 1.750OHK_{esk} * 4OHK_{aes} = \mathbf{\text{€ } 7.000,00 \text{ per jaar}}$$

- b.  $OHK_a$  (arbeid) =  $OHK_{ais}$  (aantal interne spoelbeurten per jaar) \*  $OHK_{dis}$  (duur van een interne spoelbeurt) \*  $X_{lk1}$  (loonkosten per medewerker per uur categorie 1)

$\text{OHK}_{\text{ais}} = 4 \text{ per jaar}$

$\text{OHK}_{\text{dis}} = 40 \text{ uur}$

$X_{\text{lk1}} = \text{€ } 20,45$

$\text{OHK}_a = 4\text{OHK}_{\text{ais}} * 40\text{OHK}_{\text{dis}} * 20,45X_{\text{lk1}} = \text{€ } 3.272,00$

- c.  $\text{OHK}_h$  (herstelkosten) =  $(\text{OHK}_r$  (gemiddeld aantal reparaties) \*  $\text{OHK}_{kr}$  (gemiddelde kosten reparatie)) \*  $\text{OHK}_{\text{drb}}$  (doorbelasting reparaties conform bruikleenovereenkomst)

$\text{OHK}_r = \mu 6 \text{ per jaar}$

$\text{OHK}_{kr} = \mu \text{€ } 1.723,60$

$\text{OHK}_{\text{drb}}$  huidige leverancier = 0%

$\text{OHK}_{\text{drb}}$  benchmark = 100%

$\text{OHK}_h$  huidige leverancier =  $(\mu 6\text{OHK}_r * \mu 1.723,60\text{OHK}_{kr}) * 0,00\text{OHK}_{\text{drb}} = \text{€ } 0,00$

$\text{OHK}_h$  benchmark =  $(\mu 6\text{OHK}_r * \mu 1.723,60\text{OHK}_{kr}) * 1,00\text{OHK}_{\text{drb}} = \text{€ } 10.341,60$

- d.  $\text{OHK}_{\text{od}}$  (onderdelen) =  $\text{OHK}_{ko}$  (kosten onderdelen gemiddeld per jaar) \*  $\text{OHK}_{\text{dob}}$  (doorbelasting onderdelen conform bruikleenovereenkomst)

$\text{OHK}_{ko} = \mu \text{€ } 6.500,00 \text{ per jaar}$

$\text{OHK}_{\text{dob}}$  huidige leverancier = 0%

$\text{OHK}_{\text{dob}}$  benchmark = 100%

$\text{OHK}_{\text{od}}$  huidige leverancier =  $\mu 6.500\text{OHK}_{ko} * 0,00\text{OHK}_{\text{dob}} = \text{€ } 0,00$

$\text{OHK}_{\text{od}}$  benchmark =  $\mu 6.500\text{OHK}_{ko} * 1,00\text{OHK}_{\text{dob}} = \text{€ } 6.500,00$

- e.  $\text{OHK}_{\text{lok}}$  (lange termijn onderhoudskosten) =  $\text{OHK}_{\text{rlok}}$  (jaarlijkse reservering lange termijn onderhoudskosten) \*  $\text{OHK}_{\text{dlok}}$  (doorbelasting lange termijn onderhoudskosten conform bruikleenovereenkomst)

$\text{OHK}_{\text{rlok}} = \text{€ } 10.000,00 \text{ per jaar}$

$\text{OHK}_{\text{dlok}}$  huidige leverancier = 0%

$\text{OHK}_{\text{dlok}}$  benchmark = 100%

$\text{OHK}_{\text{lok}}$  huidige leverancier =  $10.000\text{OHK}_{\text{rlok}} * 0,00\text{OHK}_{\text{dlok}} = \text{€ } 0,00$

$\text{OHK}_{\text{lok}}$  benchmark =  $\mu 10.000\text{OHK}_{\text{rlok}} * 1,00\text{OHK}_{\text{dlok}} = \text{€ } 10.000,00$

### 3. Voorraadkosten (VK)

- a.  $\text{VK}_d$  (derving) =  $(\text{VK}_{dk}$  (dervingskosten product per jaar huidige leverancier) \*  $\text{VK}_{\text{tht1}}$  (houdbaarheidstermijn product huidige leverancier in maanden)) /  $\text{VK}_{\text{tht2}}$  (houdbaarheidstermijn product benchmark in maanden)

$\text{VK}_d$  huidige leverancier =  $\text{VK}_{dk} = \text{€ } 9.072,00$

$VK_{t_{ht1}} = 3$  maanden

$VK_{t_{ht2}} = 5$  maanden

$VK_d \text{ benchmark} = (9.072VK_{dk} * 3VK_{t_{ht1}}) / 5VK_{t_{ht2}} = \text{€ } 5.443,20$

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL OPERATIONELE KOSTEN (OK) HUIDIGE LEVERANCIER = € 31.200,16</b><br><b>SUBTOTAAL OPERATIONELE KOSTEN (OK) BENCHMARK = € 54.106,21</b> |
|--|

#### 4. Kwaliteit (KL)

- a.  $KL_{ik}$  (inspectiekosten) =  $KL_{if}$  (inspectiefrequentie per jaar) \*  $KL_{di}$  (duur van de inspectie in uren) \*  $X_{ik1}$  (loonkosten per medewerker per uur categorie 1)

$KL_{if} = KL_{pi}$  (periodieke reguliere inspecties per jaar) +  $KL_{ei}$  (evenementeninspecties)

$KL_{if} = 8KL_{pi} + \mu 28KL_{ei} = 36$  keer per jaar

$KL_{di} = 4,00$  uur

$X_{ik1} = \text{€ } 20,45$

$KL_{ik} = 36KL_{if} * 4KL_{di} * 20,45X_{ik1} = \text{€ } 2.944,80$

- b.  $KL_{bw}$  (buitenwerkingskosten) =  $KL_{ts}$  (toevoerstop per jaar bij piekdrukke) \*  $KL_{dts}$  (gemiddelde duur van een toevoerstop in minuten) \* ( $KL_{om}$  (gemiddelde omzet per minuut bij piekdrukke) \*  $KL_{bwm}$  (brutowinstmarge product))

$KL_{ts}$  huidige leverancier = 6 keer per jaar

$KL_{ts}$  benchmark = 0 keer per jaar

$KL_{dts} = \mu 5$  minuten

$KL_{om} = \mu \text{€ } 2.000,00$  per minuut

$KL_{bwm} = 68,43\%$

$KL_{bw}$  huidige leverancier =  $6KL_{ts} * \mu 5KL_{dts} (* \mu 2.000KL_{om} * 0,6843KL_{bwm}) = \text{€ } 41.058,00$

$KL_{bw}$  benchmark =  $0KL_{ts} * \mu 5KL_{dts} (* \mu 2.000KL_{om} * 0,6843KL_{bwm}) = \text{€ } 0,00$

#### 5. Capabiliteit en betrouwbaarheid leverancier (CB)

- a.  $CB_o$  (ondersteuning) =  $CB_{bi}$  (gemiddelde jaarlijkse behoefte aan inhuur materiaal) -/ -  $CB_{btg}$  (budget ter beschikking gesteld door leverancier aan inhuur materiaal per jaar)

$CB_{bj} = \mu \text{€ } 38.333,33$

$CB_{btg}$  huidige leverancier = € 25.000,00

$CB_{btg}$  benchmark = € 0,00

$CB_o$  huidige leverancier =  $\mu 38.333,33CB_{bj} -/ - 25.000CB_{btg} = \text{€ } 13.333,33$

$CB_o$  benchmark =  $\mu 38.333,33 CB_{bj}$  -/-  $OCB_{btg}$  = **€ 38.333,33**

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL KWALITEITSKOSTEN (KK) HUIDIGE LEVERANCIER = € 57.336,13</b><br><b>SUBTOTAAL KWALITEITSKOSTEN (KK) BENCHMARK = € 41.278,13</b> |
|--|

#### 6. Transactiekosten (TK)

- a.  $TK_{aa}$  (administratie van additionele overeenkomsten) =  $(TK_{ab}$  (aantal additionele bruikleenovereenkomsten) +  $TK_{as}$  (aantal additionele service-overeenkomsten)) \*  $TK_{ut}$  (gemiddeld tijdsbeslag per additionele overeenkomst per uur per jaar) \*  $X_{lk2}$  (loonkosten per medewerker per uur categorie 2)

$TK_{ab}$  huidige leverancier = **7**

$TK_{ab}$  benchmark = **0**

$TK_{as}$  huidige leverancier = **1**

$TK_{as}$  benchmark = **1**

$TK_{ut}$  = **16 uur**

$X_{lk2}$  = **€ 31,85**

$TK_{aa}$  huidige leverancier =  $(7TK_{ab} + 1TK_{as}) * 16TK_{ut} * 31,85X_{lk2}$  = **€ 4.076,80**

$TK_{aa}$  benchmark =  $(0TK_{ab} + 1TK_{as}) * 16TK_{ut} * 31,85X_{lk2}$  = **€ 509,60**

- b.  $TK_{ic}$  (leveranciersconversiekosten per jaar) =  $((TK_{ib}$  (totale investering leverancier in installaties sinds lopende overeenkomst) /  $TK_{ai}$  (afschrijvingstermijn investering door leverancier)) \*  $TK_{ra}$  (resterende afschrijvingstermijn na afloop samenwerkingsovereenkomst)) /  $TK_{do}$  (duur overeenkomst)

$TK_{ib}$  huidige leverancier = **€ 270.000,00**

$TK_{ib}$  benchmark = **€ 0,00**

$TK_{ai}$  = **10 jaar**

$TK_{ra}$  = **5 jaar**

$TK_{do}$  = **5 jaar**

$TK_{ic}$  huidige leverancier =  $((270.000TK_{ib} / 10TK_{ai}) * 5TK_{ra}) / 5TK_{do}$  = **€ 27.000,00**

$TK_{ic}$  benchmark =  $((0TK_{ib} / 10TK_{ai}) * 5TK_{ra}) / 5TK_{do}$  = **€ 0,00**

#### 7. Ondernemingskosten (ONK)

- a.  $ONK_{if}$  (leen- en financieringskosten) =  $(ONK_{ii}$  (totale investering installaties door Feyenoord) +  $ONK_{ib}$  (investering bouwkundige voorzieningen door Feyenoord)) \*  $ONK_{gr}$  (gemiddelde rentevoet)

$ONK_{ii}$  huidige leverancier = **€ 0,00**

$ONK_{ii}$  benchmark = **€ 760.000,00**

$$\text{ONK}_{ib} = \text{€ } 198.715,75$$

$$\text{ONK}_{gr} = \mu \text{ 3,2\%}$$

$$\text{ONK}_{if} \text{ huidige leverancier} = (0\text{ONK}_{ii} + 198.715,75\text{ONK}_{ib}) * \mu 0,032\text{ONK}_{gr} = \text{€ } 6.358,90$$

$$\text{ONK}_{if} \text{ benchmark} = (760.000\text{ONK}_{ii} + 198.715,75\text{ONK}_{ib}) * \mu 0,032\text{ONK}_{gr} = \text{€ } 30.678,90$$

- b.  $\text{ONK}_{ai}$  (afschrijving investeringen) =  $(\text{ONK}_{ii}$  (totale investering installaties door Feyenoord) /  $\text{ONK}_{ai}$  (afschrijvingstermijn installaties)) +  $(\text{ONK}_{ib}$  (investering bouwkundige voorzieningen door Feyenoord) /  $\text{ONK}_{ab}$  (afschrijvingstermijn bouwkundige voorzieningen))

$$\text{ONK}_{ai} = \text{10 jaar}$$

$$\text{ONK}_{ab} = \text{7 jaar}$$

$$\text{ONK}_{ai} \text{ huidige leverancier} = (0\text{ONK}_{ii} / 10\text{ONK}_{ai}) + (198.715,75\text{ONK}_{ib} / 7\text{ONK}_{ab}) = \text{€ } 28.387,96$$

$$\text{ONK}_{ai} \text{ benchmark} = (760.000\text{ONK}_{ii} / 10\text{ONK}_{ai}) + (198.715,75\text{ONK}_{ib} / 7\text{ONK}_{ab}) = \text{€ } 104.387,96$$

|  |
|--|
| <p><b>SUBTOTAAL FINANCIËLE KOSTEN (FK) HUIDIGE LEVERANCIER = € 65.823,66</b><br/> <b>SUBTOTAAL FINANCIËLE KOSTEN (FK) BENCHMARK = € 135.576,46</b></p> |
|--|

## 8. Initiële Prijs (IP)

- a.  $\text{IP}_{ta}$  (totale afname product) =  $\text{IP}_{av}$  (afnamevolume eenheid product seizoen 2017-2018 Feyenoord) \*  $\text{IP}_{pe}$  (prijs per eenheid product)

$$\text{IP}_{av} = \text{3.693 eenheden}$$

$$\text{IP}_{pe} \text{ huidige leverancier} = \text{€ } 305,00$$

$$\text{IP}_{pe} \text{ benchmark} = \text{€ } 139,00$$

$$\text{IP}_{ta} \text{ huidige leverancier} = 3.693\text{IP}_{av} * 305\text{IP}_{pe} = \text{€ } 1.126.365,00$$

$$\text{IP}_{ta} \text{ benchmark} = 3.693\text{IP}_{av} * 139\text{IP}_{pe} = \text{€ } 513.327,00$$

- b.  $\text{IP}_{ip}$  (lange termijn prijsstabiliteit) =  $((\text{IP}_{ta1}$  (totale afname product jaar 1 overeenkomst) +  $\text{IP}_{ta2}$  (totale afname product jaar 2 overeenkomst) +  $\text{IP}_{ta3}$  (totale afname product jaar 3 overeenkomst) +  $\text{IP}_{ta4}$  (totale afname product jaar 4 overeenkomst) +  $\text{IP}_{ta5}$  (totale afname product jaar 5 overeenkomst)) /  $\text{TK}_{do}$  -/-  $\text{IP}_{ta1}$ ) \*  $\text{IP}_{pc}$  (werkelijk te betalen prijsverhoging)  
 $\text{IP}_{ta1} = \text{IP}_{ta}$

$$\text{IP}_{ta2} = \text{IP}_{ta1} + \text{LP}_{ps} \text{ (gemiddelde prijsstijging per jaar)}$$

$$\text{IP}_{ta3} = \text{IP}_{ta2} + \text{LP}_{ps}$$

$$\text{IP}_{ta4} = \text{IP}_{ta3} + \text{LP}_{ps}$$

$$\text{IP}_{ta5} = \text{IP}_{ta4} + \text{LP}_{ps}$$

$$\text{IP}_{ps} = (((\text{IP}_{ip18} \text{ (inkoopprijs eenheid product 2018)} - / - \text{IP}_{ip08} \text{ (inkoopprijs eenheid product 2008)}) / \text{IP}_{ip08}) * 100) / \text{LP}_{tip} \text{ (termijn tussen vergelijkende inkooprijzen)}$$

$$\text{IP}_{ip18} \text{ huidige leverancier} = \text{€ } 289,62$$



$IP_{ip08}$  huidige leverancier = € 185,80

$IP_{tip}$  = 10 jaar

$IP_{ip18}$  benchmark = € 115,00

$IP_{ip08}$  benchmark = € 139,00

$IP_{ps}$  huidige leverancier =  $\left(\frac{(289,62IP_{ip18} - 185,80IP_{ip08})}{185,80IP_{ip08}} * 100\right) / 10LP_{tip} = 5,59\%$   
**per jaar**

$IP_{ps}$  benchmark =  $\left(\frac{(139IP_{ip18} - 115IP_{ip08})}{115IP_{ip08}} * 100\right) / 10LP_{tip} = 2,09\%$  **per jaar**

$IP_{pc}$  huidige leverancier = 50%

$IP_{pc}$  benchmark = 100%

$IP_{ta1}$  huidige leverancier = € 1.126.365 $IP_{ta1}$

$IP_{ta2}$  huidige leverancier = 1.126.365 $IP_{ta1} * 1,0559LP_{ps} = € 1.189.328,80IP_{ta2}$

$IP_{ta3}$  huidige leverancier = 1.189.328,80 $IP_{ta2} * 1,0559LP_{ps} = € 1.255.812,28IP_{ta3}$

$IP_{ta4}$  huidige leverancier = 1.255.812,28 $IP_{ta3} * 1,0559LP_{ps} = € 1.326.012,19 IP_{ta4}$

$IP_{ta5}$  huidige leverancier = 1.326.012,19 $IP_{ta4} * 1,0559LP_{ps} = € 1.400.136,27IP_{ta5}$

$IP_{ip}$  huidige leverancier =  $\left(\frac{(1.126.365IP_{ta1} + 1.189.328,80IP_{ta2} + 1.255.812,28IP_{ta3} + 1.326.012,19 IP_{ta4} + 1.400.136,27IP_{ta5})}{5TK_{do}}\right) - 1.126,365IP_{ta1} * 0,5IP_{pc} = € 66.582,95$

$IP_{ta1}$  benchmark = € 513.327 $IP_{ta1}$

$IP_{ta2}$  benchmark = 513.327 $IP_{ta1} * 1,0209LP_{ps} = € 524.055,53IP_{ta2}$

$IP_{ta3}$  benchmark = 524.055,53 $IP_{ta2} * 1,0209LP_{ps} = € 535.008,29IP_{ta3}$

$IP_{ta4}$  benchmark = 535.008,29 $IP_{ta3} * 1,0209LP_{ps} = € 546.189,97IP_{ta4}$

$IP_{ta5}$  benchmark = 546.189,97 $IP_{ta4} * 1,0209LP_{ps} = € 557.605,34IP_{ta5}$

$IP_{ip}$  benchmark =  $\left(\frac{(513.327IP_{ta1} + 524.055,53IP_{ta2} + 535.008,29IP_{ta3} + 546.189,97IP_{ta4} + 557.605,34IP_{ta5})}{5TK_{do}}\right) - 513,327IP_{ta1} * 1IP_{pc} = € 21.910,23$

c.  $IP_b$  (bonus leverancier) = ( $IP_{av} * IP_{be}$  (variabele bonus per eenheid)) +  $IP_{vb}$  (vaste bonus)

$IP_{be}$  huidige leverancier = - € 113,00

$IP_{be}$  benchmark = € 0,00

$IP_{vb}$  huidige leverancier = - € 2.500,00 per jaar

$IP_{vb}$  benchmark = € 0,00 per jaar

$IP_b$  huidige leverancier = (3.693 $IP_{av} * -113IP_{be}$ ) + -2.500 $IP_{vb} = - € 419.809,00$

$IP_b$  benchmark = (3.693 $IP_{av} * 0IP_{be}$ ) + 0 $IP_{vb} = € 0,00$

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL PRIJS (P) HUIDIGE LEVERANCIER = € 773.138,95</b><br><b>SUBTOTAAL PRIJS KOSTEN (FK) BENCHMARK = € 543.237,23</b> |
|--|

9. Leveranciersmanagement (LM)

- a.  $LM_p$  (personele kosten leveranciersmanagement voor dit productkavel) =  $LM_{li}$  (loonkosten inkoopfunctionarissen) \*  $LM_{pi}$  (percentage tijdsbesteding inkoopfunctionarissen aan betreffende productkavel van het totaal aan inkoopkavels)

$$LM_{li} = \text{€ } 204.933,80$$

$$LM_{pi} = \mu \text{ 30\%}$$

$$LM_p = 204.933,80 LM_{li} * \mu 0,30 LM_{pi} = \text{€ } 61.480,14$$

**Naar rato onder te verdelen onder:**

$$LM_{co}$$
 (contractonderhandelingen) =  $LM_{pc}$  (percentage aan contractonderhandelingen) \*  $LM_p$

$$LM_{pc} = \mu \text{ 5\%}$$

$$LM_{co} = \mu 0,05 LM_{pc} * 61.480,14 LM_p = \text{€ } 3.074,01$$

$$LM_{rm}$$
 (relatiemanagement) =  $LM_{pr}$  (percentage aan relatiemanagement) \*  $LM_p$

$$LM_{pr} = \mu \text{ 10\%}$$

$$LM_{rm} = \mu 0,10 LM_{pr} * 61.480,14 LM_p = \text{€ } 6.148,01$$

$$LM_{rc}$$
 (retour- en creditfacturatie) =  $LM_{prc}$  (percentage aan retour- en creditfacturatie) \*  $LM_p$

$$LM_{prc} = \mu \text{ 25\%}$$

$$LM_{rc} = \mu 0,25 LM_{prc} * 61.480,14 LM_p = \text{€ } 15.370,04$$

$$LM_{fc}$$
 (factuurcontrole) =  $LM_{pfc}$  (percentage aan factuurcontrole) \*  $LM_p$

$$LM_{pfc} = \mu \text{ 10\%}$$

$$LM_{fc} = \mu 0,10 LM_{pfc} * 61.480,14 LM_p = \text{€ } 6.148,01$$

$$LM_{cp}$$
 (corrigeren van problemen) =  $LM_{pcp}$  (percentage aan het corrigeren van problemen) \*  $LM_p$

$$LM_{pcp} = \mu \text{ 5\%}$$

$$LM_{cp} = \mu 0,05 LM_{pcp} * 61.480,14 LM_p = \text{€ } 3.074,01$$

$$LM_{oi}$$
 (operationele inkoopcapaciteit) =  $LM_{poi}$  (percentage aan operationele inkoopcapaciteit) \*  $LM_p$

$$LM_{poi} = \mu \text{ 45\%}$$

$$LM_{oi} = \mu 0,45 LM_{poi} * 61.480,14 LM_p = \text{€ } 27.666,06$$

## 10. Sponsormanagement (SM)

*Nb; alleen de huidige leverancier wordt als strategisch partner herkend, de benchmark zou gaan om een relatie zonder sponsorcomponent. Onderstaande berekening geldt dus alleen voor de huidige leverancier.*

- a.  $SM_k$  (kosten afdeling sponsoring voor dit productkavel per jaar) huidige leverancier =  $SM_{jp}$  (jaarbudget afdeling sponsoring partners minus hoofdpartner) \*  $SM_{pk}$  (percentage sponsorfee productkavel ten opzichte van totale sponsorfees minus opbrengsten niet-partners en minus fee hoofdpartner)

$$SM_{jp} = SM_{tjb} \text{ (totale jaarbudget afdeling sponsoring) } - SM_{bh} \text{ (budget hoofdpartner)}$$

$$SM_{tjb} = \text{€ } 463.500,00$$

$$SM_{bh} = \text{€ } 174.600,00$$

$$SM_{jp} = 463.500 - 174.600 = \text{€ } 288.900,00$$

$$SM_{pk} = SF_k \text{ (sponsorfee betreffende productkavel) } / (SF_t \text{ (totale sponsorfees) } - SF_{onp} \text{ (opbrengsten niet-partners) } - SF_{hp} \text{ (fee hoofdpartner)}) * 100$$

$$SF_k = \text{€ } 495.000,00$$

$$SF_t = \text{€ } 15.100.000,00$$

$$SF_{onp} = \text{€ } 4.150.000,00$$

$$SF_{hp} = \text{€ } 5.000.000,00$$

$$SM_{pk} = 495.000 / (15.100.000 - 4.150.000 - 5.000.000) * 100 = 8,32\%$$

$$SM_k \text{ huidige leverancier} = 288.900 * 0,0832 = \text{€ } 24.034,54$$

**Nog naar rato te verdelen**

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL LEVERANCIER- EN SPONSORMANAGEMENT (LSM) HUIDIGE LEVERANCIER = € 85.514,68</b><br><b>SUBTOTAAL LEVERANCIER- EN SPONSORMANAGEMENT (LSM) BENCHMARK = € 61.480,14</b> |
|--|

## 11. Total Value of Ownership (TVO)

- a.  $TVO_{bw}$  (brutowinst producten) =  $TVO_{bwm}$  (brutowinstmarge productcategorie) \*  $TVO_{to}$  (totale omzet productcategorie)

$$TVO_{bwm} = 68,43\%$$

$$TVO_{to} = \text{€ } 3.097.847,11$$

$$TVO_{bw} = 0,6843 * 3.097.847,11 = \text{€ } 2.119.856,78$$

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL TOTAL VALUE OF OWNERSHIP (TVO) HUIDIGE LEVERANCIER = € 2.119.856,78</b><br><b>SUBTOTAAL TOTAL VALUE OF OWNERSHIP (TVO) BENCHMARK = € 2.119.856,78</b> |
|--|

## 12. Samenvatting – Inkoopprestatie (IP)

**Inkoopprestatie (IP) huidige leverancier** = 2.119.856,78TVO -/- (31.200,16OK + 57.336,13KK + 65.823,66FK + 773.138,95P + 85.514,68LSM) = **€ 1.106.843,20**

**Inkoopprestatie (IP) benchmark** = 2.119.856,78TVO -/- (54.106,21OK + 41.278,13KK + 135.576,46FK + 543.237,23P + 61.480,14LSM) = **€ 1.284.178,61**

### Sponsorprestatie

*Nb; deze berekening is uitsluitend uitgevoerd voor de huidige leverancier en niet voor de benchmark.*

#### 1. Sponsorfee (SF)

g. SF<sub>i</sub> (jaarlijkse sponsorfee huidige leverancier) = **€ 475.000,00**

#### 2. Diensten (D) zijn niet opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL DIENSTEN (D) HUIDIGE LEVERANCIER = € 0,00</b> |
|--|

#### 3. Hospitality (HO)

a.  $HO_{bu}$  (business units) =  $HO_{abu}$  (aantal business units) \*  $HO_{tbu}$  (tarief business units)

$HO_{abu} = 1,00$

$HO_{tbu} = \text{€ } 117.500,00 \text{ per jaar}$

$HO_{bu} = 1HO_{abu} * 117.500HO_{tbu} = \text{€ } 117.500,00$

b.  $HO_{bs}$  (business seats) =  $HO_{abs}$  (aantal business seats) \*  $HO_{tbs}$  (tarief business seats)

$HO_{abs} = 3,00$

$HO_{tbs} = \text{€ } 16.050,00 \text{ per jaar}$

$HO_{bs} \text{ leverancier 1} = 0HO_{abs} * 5.350HO_{tbs} = \text{€ } 0,00$

c.  $HO_{cs}$  (comfort seats) =  $HO_{acs}$  (aantal comfort seats) \*  $HO_{tcs}$  (tarief comfort seats)

$HO_{acs} = 10,00$

$HO_{tcs} = \text{€ } 2.250,00 \text{ per jaar}$

$HO_{cs} = 10HO_{acs} * 2.250HO_{tcs} = \text{€ } 22.500,00$

#### 4. Merchandising (M)

a.  $M_s$  (shirts) =  $M_{as}$  (aantal shirts) \*  $M_{vs}$  (verkoopprijs shirt)

$M_{as} = 33$

$M_{vs} = \text{€ } 74,38$

$$M_s = 33M_{as} * 74,38M_{vs} = \text{€ } 2.454,55$$

b.  $M_{gs}$  (gesigneerde shirts) =  $M_{ags}$  (aantal gesigneerde shirts) \*  $M_{wgs}$  (waarde gesigneerde shirts)

$$M_{ags} = 17$$

$$M_{wgs} = 2 * 74,38M_{vs} = \text{€ } 148,76$$

$$M_{gs} = 17M_{ags} * 148,76M_{wgs} = \text{€ } 2.528,92$$

5. Reclame (RC)

a.  $RC_{lb}$  (led boarding) =  $RC_{alb}$  (aantal minuten led boarding per wedstrijd) \*  $RC_{tlb}$  (tarief led boarding per minuut)

$$RC_{alb} = 4,00 \text{ minuut}$$

$$RC_{tlb} = \text{€ } 35.000,00 \text{ per minuut per jaar}$$

$$RC_{lb} = 4RC_{alb} * 35.000RC_{tlb} = \text{€ } 140.000,00$$

b.  $RC_{vb}$  (vaste boarding) =  $RC_{avb}$  (aantal posities vaste boarding) \*  $RC_{tvb}$  (tarief vaste boarding per seizoen)

$$RC_{avb} = 2,00 \text{ posities}$$

$$RC_{tvb} = \text{€ } 20.000,00 \text{ per positie per jaar}$$

$$RC_{vb} = 2RC_{avb} * 20.000RC_{tvb} = \text{€ } 40.000,00$$

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL PRODUCTEN (PR) HUIDIGE LEVERANCIER 1 = € 340.433,47</b> |
|--|

6. Samenvatting – Sponsorprestatie (SP)

$$\text{Sponsorprestatie (SP) huidige leverancier} = 475.000SF_{hl} - / - 0D - / - 340.344,47PR = \text{€ } 134.655,53$$

## 9.4 Bijlage 4 – TVR case 2

### Inkoopprestatie:

#### 1. Productiekosten (PK)

- a.  $PK_{gk}$  (gebruikskosten) =  $PK_{hk}$  (handlingskosten per colli) \*  $X_c$  (aantal colli's product)

$PK_{hk}$  = ( $PK_{ht}$  (handlingtijd in uren per locatie gebruiksklaar maken) \*  $X_{al}$  (aantal locaties) \*  $X_{lk1}$  (loonkosten per medewerker per uur categorie 1) \*  $PK_{lj}$  (leveringen per jaar)) /  $X_{ch}$  (aantal colli's huidige leverancier)

$PK_{ht}$  = **0,5 uur**

$X_{al}$  = **46 locaties**

$X_{lk1}$  = **€ 20,45 per uur**

$PK_{lj}$  = **50 per jaar**

$X_{ch}$  = **19.243 colli's**

$PK_{hk}$  =  $(0,5PK_{ht} * 46X_{al} * 20,45X_{lk1} * 50PK_{lj}) / 19.243X_{ch}$  = **€ 1,22**

$X_{c1}$  (aantal colli's leverancier 1) = **19.243 per jaar**

$X_{c2}$  (aantal colli's leverancier 2) = **20.830 per jaar**

$PK_{gk}$  Leverancier 1 =  $1,22PK_{hk} * 19.243X_{cf1}$  = **€ 23.517,50**

$PK_{gk}$  Leverancier 2 =  $1,22PK_{hk} * 20.830X_{cf2}$  = **€ 25.412,60**

#### 2. Logistieke kosten (LK)

- a.  $LK_h$  (handling) =  $LK_t$  (totale logistieke kosten per jaar) \*  $X_p$  (percentage productcolli's van de totale colli's)

$LK_t$  =  $LK_{pk}$  (personeelskosten logistiek en magazijn) +  $LK_{ek}$  (exploitatiekosten magazijn)

$LK_t$  =  $246.900LK_{pk} + 26.600LK_{ek}$  = **€ 273.500,00**

$X_{pf} = X_c$  (aantal colli's product) /  $X_{tc}$  (totaal aantal colli's)

$X_{tc}$  = **63.767 colli's per jaar**

$X_{p1}$  (percentage colli's van de totale colli's bij leverancier 1) =  $19.243X_{c1} / 63.767X_{tc}$  = **30,17%**

$X_{p2}$  (percentage colli's van de totale colli's bij leverancier 2) =  $20.830X_{c2} / 63.767X_{tc}$  = **32,67%**

$LK_h$  Leverancier 1 =  $273.500LK_t * 0,3017X_{pf1}$  = **€ 82.514,95**

$LK_h$  Leverancier 2 =  $273.500LK_t * 0,3267X_{pf2}$  = **€ 89.352,45**

- b.  $LK_{pl}$  (planningskosten) = ( $LK_{tht}$  (aantal tht-controles per jaar) \*  $LK_{ktht}$  (personeelskosten per tht-controle)) +  $LK_d$  (tht-derving door verkeerde opslag)

$$LK_{ttht} = 12$$

$LK_{ktht} = X_{lk1}$  (loonkosten per medewerker per uur categorie 1) \*  $LK_{dtht}$  (duur van een tht-controle)

$$LK_{ktht} = 20,45X_{lk1} * 8LK_{dtht} = 163,6$$

$$LK_d = \text{€ } 4.012,68$$

$$LK_{pl} = (12LK_{ttht} * 163,6LK_{ktht}) + 4.012,68LK_d = \text{€ } 5.975,88$$

### 3. Onderhoudskosten (OHK)

- a.  $OHK_a$  (arbeid) =  $OHK_{po}$  (uitvoerfrequentie preventief onderhoud per jaar) \*  $OHK_{do}$  (duur van een preventieve onderhoudsbeurt) \*  $X_{lk1}$  (loonkosten per medewerker per uur categorie 1)

$$OHK_{po} = 12$$

$$OHK_{do} = 16$$

$$X_{lk1} = \text{€ } 20,45$$

$$OHK_a = 12OHK_{po} * 16OHK_{do} * 20,45X_{lk1} = \text{€ } 3.926,40$$

### 4. Voorraadkosten (VK)

- a.  $VK_{ok}$  (gekoelde opslagkosten) =  $VK_m^3$  (aantal gekoelde m<sup>3</sup> opslag) \*  $X_{ev}$  (elektraverbruik in kWh per m<sup>3</sup> gekoelde opslag per jaar) \*  $X_{pk}$  (gemiddelde prijs per kWh elektra)

$$VK_m^3 = VK_{cap}$$
 (benodigde koelcapaciteit per colli per jaar) \*  $X_c$  (aantal colli's product)

$$VK_m^3 \text{ Leverancier 1} = 0,016VK_{cap} * 19.243X_{c1} = 310,32 \text{ m}^3$$

$$VK_m^3 \text{ Leverancier 2} = 0,016VK_{cap} * 20.830X_{c2} = 333,28 \text{ m}^3$$

$$X_{ev} = 229,16 \text{ kWh}$$

$$X_{pk} = \text{€ } 0,2225 \text{ per kWh}$$

$$VK_{ok} \text{ leverancier 1} = 310,32VK_m^3 * 229,16X_{ev} * 0,2225X_{pk} = \text{€ } 15.822,63$$

$$VK_{ok} \text{ leverancier 2} = 333,28VK_m^3 * 229,16X_{ev} * 0,2225X_{pk} = \text{€ } 16.993,31$$

- b.  $VK_b$  (bederfelijkheid) =  $VK_{td}$  (totale derving goederen per jaar) \*  $X_p$  (percentage productcolli's van de totale colli's)

$$VK_{td} = \text{€ } 5.960,00$$

$$VK_b \text{ leverancier 1} = 5.960VK_{td} * 0,3017X_{pf1} = \text{€ } 1.798,13$$

$$VK_b \text{ leverancier 2} = 5.960VK_{td} * 0,3267X_{pf2} = \text{€ } 1.947,13$$

**SUBTOTAAL OPERATIONELE KOSTEN (OK) LEVERANCIER 1 = € 133.555,49**

**SUBTOTAAL OPERATIONELE KOSTEN (OK) LEVERANCIER 2 = € 143.607,77**

### 5. Kwaliteit (KL)

- a.  $KL_{ik}$  (inspectiekosten) =  $KL_{if}$  (inspectiefrequentie per jaar) \*  $KL_{di}$  (duur van de inspectie in uren) \*  $X_{lk1}$  (loonkosten per medewerker per uur categorie 1)  
 $KL_{if} = KL_{pi}$  (periodieke reguliere inspecties per jaar) +  $KL_{ei}$  (evenementeninspecties)

$$KL_{if} = 12KL_{pi} + \mu 28KL_{ei} = \mathbf{40 \text{ keer per jaar}}$$

$$KL_{di} = \mathbf{3,25 \text{ uur}}$$

$$X_{lk1} = \mathbf{\text{€ } 20,45}$$

$$KL_{ik} = 40KL_{if} * 3,25KL_{di} * 20,45X_{lk1} = \mathbf{\text{€ } 2.658,50}$$

- b.  $KL_r$  (retour klanten) =  $KL_{ar1}$  (gemiddeld aantal retouren per jaar bij leverancier 1) \*  $X_{kp}$  (kostprijs product)

$$KL_{ar1} = \mathbf{\mu 4.850 \text{ producten per jaar}}$$

$$X_{kp} = \mathbf{\text{€ } 0,68}$$

$$KL_r = \mu 4.850KL_{ar1} * 0,68X_{kp} = \mathbf{\text{€ } 3.298,00}$$

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL KWALITEITSKOSTEN (KK) LEVERANCIER 1 = € 5.956,50</b><br><b>SUBTOTAAL KWALITEITSKOSTEN (KK) LEVERANCIER 2 = € 2.658,50</b> |
|--|

#### 6. Transactiekosten (TK)

- a.  $TK_{aa}$  (administratie van additionele overeenkomsten) = ( $TK_{ab}$  (aantal additionele bruikleenovereenkomsten) +  $TK_{as}$  (aantal additionele service-overeenkomsten)) \*  $TK_{ut}$  (gemiddeld tijdsbeslag per additionele overeenkomst per uur per jaar) \*  $X_{lk2}$  (loonkosten per medewerker per uur categorie 2)

$$TK_{ab1} \text{ (aantal additionele bruikleenovereenkomsten leverancier 1)} = \mathbf{1}$$

$$TK_{ab2} \text{ (aantal additionele bruikleenovereenkomsten leverancier 2)} = \mathbf{4}$$

$$TK_{as1} \text{ (aantal additionele service-overeenkomsten leverancier 1)} = \mathbf{1}$$

$$TK_{as2} \text{ (aantal additionele service-overeenkomsten leverancier 2)} = \mathbf{4}$$

$$TK_{ut} = \mathbf{16 \text{ uur}}$$

$$X_{lk2} = \mathbf{\text{€ } 31,85}$$

$$TK_{aa} \text{ leverancier 1} = (1TK_{ab1} + 1TK_{as1}) * 16TK_{ut} * 31,85X_{lk2} = \mathbf{\text{€ } 1.019,20}$$

$$TK_{aa} \text{ leverancier 2} = (4TK_{ab2} + 4TK_{as2}) * 16TK_{ut} * 31,85X_{lk2} = \mathbf{\text{€ } 4.076,80}$$

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL FINANCIËLE KOSTEN (FK) LEVERANCIER 1 = € 1.019,20</b><br><b>SUBTOTAAL FINANCIËLE KOSTEN (FK) LEVERANCIER 2 = € 4.076,80</b> |
|--|

#### 7. Initiële Prijs (IP)



a. Prijs

| LEVERANCIER 1 |    |        |       |                     |                  |                     |                      |     |    | LEVERANCIER 2 |       |                     |                              |                      |                   |    |       |       |                     |                              |                      |           |
|---------------|----|--------|-------|---------------------|------------------|---------------------|----------------------|-----|----|---------------|-------|---------------------|------------------------------|----------------------|-------------------|----|-------|-------|---------------------|------------------------------|----------------------|-----------|
| IVP           | VP | Maat   | Eenh. | Artikelomschrijving | Aantal (coll/kg) | Prijs Leverancier 1 | Totaal Leverancier 1 | IVP | VP | Maat          | Eenh. | Artikelomschrijving | Aantal (verdis- conteeerd) 2 | Totaal Leverancier 2 | IVP               | VP | Maat  | Eenh. | Artikelomschrijving | Aantal (verdis- conteeerd) 2 | Totaal Leverancier 2 |           |
| 6             | FL | 50,00  | CL    | Product 1           | 4.267,00         | 2,85                | 12.160,95            | 24  | FL | 50,00         | CL    | Product 1           | 1066,75                      | 11,75                | 24                | FL | 50,00 | CL    | Product 1           | 1066,75                      | 11,75                | 12.534,31 |
| 28            | FS | 20,00  | CL    | Product 2           | 1.882,00         | 10,80               | 20.325,60            | 24  | FL | 20,00         | CL    | Product 2           | 2195,67                      | 10,65                | 24                | FL | 20,00 | CL    | Product 2           | 2195,67                      | 10,65                | 23.383,89 |
| 6             | FL | 1,50   | LT    | Product 3           | 1.192,00         | 7,00                | 8.344,00             | 6   | FL | 1,50          | LT    | Product 3           | 1192,00                      | 11,50                | 6                 | FL | 1,50  | LT    | Product 3           | 1192,00                      | 11,50                | 13.708,00 |
| 28            | FS | 20,00  | CL    | Product 4           | 1.151,00         | 7,93                | 9.127,43             | 24  | FS | 25,00         | CL    | Product 4           | 1074,22                      | 7,00                 | 24                | FS | 25,00 | CL    | Product 4           | 1074,22                      | 7,00                 | 7.519,54  |
| 28            | FS | 20,00  | CL    | Product 5           | 962,00           | 8,45                | 8.128,90             | 24  | FS | 25,00         | CL    | Product 5           | 897,87                       | 7,00                 | 24                | FS | 25,00 | CL    | Product 5           | 897,87                       | 7,00                 | 6.285,09  |
| 1             | MP | 9,00   | LT    | Product 6           | 877,00           | 4,38                | 3.841,26             | 1   | MP | 9,00          | LT    | Product 6           | 877,00                       | 5,25                 | 1                 | MP | 9,00  | LT    | Product 6           | 877,00                       | 5,25                 | 4.604,25  |
| 6             | FL | 50,00  | CL    | Product 7           | 796,00           | 5,48                | 4.362,08             | 24  | FL | 50,00         | CL    | Product 7           | 199,00                       | 23,25                | 24                | FL | 50,00 | CL    | Product 7           | 199,00                       | 23,25                | 4.626,75  |
| 28            | FS | 20,00  | CL    | Product 8           | 766,00           | 10,90               | 8.349,40             | 24  | FL | 20,00         | CL    | Product 8           | 893,67                       | 10,65                | 24                | FL | 20,00 | CL    | Product 8           | 893,67                       | 10,65                | 9.517,59  |
| 6             | FL | 50,00  | CL    | Product 9           | 669,00           | 2,85                | 1.906,65             | 24  | FL | 50,00         | CL    | Product 9           | 167,25                       | 12,05                | 24                | FL | 50,00 | CL    | Product 9           | 167,25                       | 12,05                | 2.015,36  |
| 1             | ZD | 10,00  | LT    | Product 10          | 634,00           | 107,82              | 68.357,88            | 1   | ZD | 10,00         | LT    | Product 10          | 587,04                       | 121,60               | 1                 | ZD | 10,00 | LT    | Product 10          | 587,04                       | 121,60               | 71.384,06 |
| 28            | FS | 20,00  | CL    | Product 11          | 535,00           | 14,09               | 7.538,15             | 24  | FS | 20,00         | CL    | Product 11          | 624,17                       | 12,15                | 24                | FS | 20,00 | CL    | Product 11          | 624,17                       | 12,15                | 7.583,67  |
| 12            | FL | 500,00 | ML    | Product 12          | 489,00           | 13,99               | 6.841,11             | 12  | FL | 50,00         | CL    | Product 12          | 489,00                       | 14,40                | 12                | FL | 50,00 | CL    | Product 12          | 489,00                       | 14,40                | 7.041,60  |
| 6             | FS | 1,50   | LT    | Product 13          | 455,00           | 8,03                | 3.653,65             | 6   | FS | 1,50          | LT    | Product 13          | 455,00                       | 10,00                | 6                 | FS | 1,50  | LT    | Product 13          | 455,00                       | 10,00                | 4.550,00  |
| 6             | FL | 50,00  | CL    | Product 14          | 441,00           | 5,15                | 2.271,15             | 12  | FL | 50,00         | CL    | Product 14          | 220,50                       | 11,65                | 12                | FL | 50,00 | CL    | Product 14          | 220,50                       | 11,65                | 2.568,83  |
| 12            | FL | 75,00  | CL    | Product 15          | 359,00           | 12,17               | 4.369,03             | 6   | FL | 75,00         | CL    | Product 15          | 718,00                       | 6,20                 | 6                 | FL | 75,00 | CL    | Product 15          | 718,00                       | 6,20                 | 4.451,60  |
| 12            | FS | 1,10   | LT    | Product 16          | 318,00           | 20,45               | 6.503,10             | 6   | FL | 1,25          | LT    | Product 16          | 279,84                       | 12,75                | 6                 | FL | 1,25  | LT    | Product 16          | 279,84                       | 12,75                | 3.567,96  |
| 6             | FS | 1,50   | LT    | Product 17          | 310,00           | 8,64                | 2.678,40             | 6   | FL | 1,50          | LT    | Product 17          | 310,00                       | 10,00                | 6                 | FL | 1,50  | LT    | Product 17          | 310,00                       | 10,00                | 3.100,00  |
| 28            | FS | 20,00  | CL    | Product 18          | 293,00           | 10,55               | 3.091,15             | 24  | FS | 20,00         | CL    | Product 18          | 341,83                       | 10,65                | 24                | FS | 20,00 | CL    | Product 18          | 341,83                       | 10,65                | 3.640,49  |
| 6             | FL | 50,00  | CL    | Product 19          | 288,00           | 5,48                | 1.578,24             | 12  | FL | 50,00         | CL    | Product 19          | 144,00                       | 11,65                | 12                | FL | 50,00 | CL    | Product 19          | 144,00                       | 11,65                | 1.677,60  |
| 6             | FL | 1,50   | LT    | Product 20          | 286,00           | 7,00                | 2.002,00             | 6   | FL | 1,50          | LT    | Product 20          | 286,00                       | 11,50                | 6                 | FL | 1,50  | LT    | Product 20          | 286,00                       | 11,50                | 3.289,00  |
| 28            | FL | 20,00  | CL    | Product 21          | 274,00           | 14,09               | 3.860,66             | 24  | FL | 20,00         | CL    | Product 21          | 319,67                       | 12,15                | 24                | FL | 20,00 | CL    | Product 21          | 319,67                       | 12,15                | 3.883,99  |
| 6             | FL | 50,00  | CL    | Product 22          | 252,00           | 4,80                | 1.209,60             | 12  | FL | 50,00         | CL    | Product 22          | 276,25                       | 11,65                | 12                | FL | 50,00 | CL    | Product 22          | 276,25                       | 11,65                | 1.467,90  |
| 12            | FL | 50,00  | CL    | Product 23          | 221,00           | 13,99               | 3.091,79             | 12  | FL | 40,00         | CL    | Product 23          | 226,83                       | 11,15                | 12                | FL | 40,00 | CL    | Product 23          | 226,83                       | 11,15                | 3.080,19  |
| 12            | FL | 500,00 | ML    | Product 24          | 220,00           | 13,99               | 3.077,80             | 12  | FL | 50,00         | CL    | Product 24          | 220,00                       | 14,55                | 12                | FL | 50,00 | CL    | Product 24          | 220,00                       | 14,55                | 3.201,00  |
| 28            | FS | 20,00  | CL    | Product 25          | 191,00           | 17,05               | 3.256,55             | 24  | FL | 20,00         | CL    | Product 25          | 222,83                       | 10,85                | 24                | FL | 20,00 | CL    | Product 25          | 222,83                       | 10,85                | 2.417,71  |
| 28            | FS | 20,00  | CL    | Product 26          | 177,00           | 17,07               | 3.021,39             | 24  | F  | 20,00         | CL    | Product 26          | 206,50                       | 15,40                | 24                | F  | 20,00 | CL    | Product 26          | 206,50                       | 15,40                | 3.180,10  |
| 12            | FL | 500,00 | ML    | Product 27          | 158,00           | 13,99               | 2.210,42             | 12  | FL | 50,00         | CL    | Product 27          | 158,00                       | 14,35                | 12                | FL | 50,00 | CL    | Product 27          | 158,00                       | 14,35                | 2.267,30  |
| 1             | ST | 10,00  | LT    | Product 28          | 157,00           | 130,86              | 20.545,02            | 1   | ZD | 5,00          | LT    | Product 28          | 342,55                       | 61,55                | 1                 | ZD | 5,00  | LT    | Product 28          | 342,55                       | 61,55                | 21.083,95 |
| 1             | ZD | 10,00  | LT    | Product 29          | 152,00           | 120,85              | 18.369,20            | 1   | ZD | 5,00          | LT    | Product 29          | 281,48                       | 61,55                | 1                 | ZD | 5,00  | LT    | Product 29          | 281,48                       | 61,55                | 17.325,09 |
| 1             | ZD | 10,00  | LT    | Product 30          | 133,00           | 109,59              | 14.575,47            | 1   | ZD | 5,00          | LT    | Product 30          | 302,27                       | 61,55                | 1                 | ZD | 5,00  | LT    | Product 30          | 302,27                       | 61,55                | 18.504,72 |
| 28            | FS | 20,00  | CL    | Product 31          | 98,00            | 15,86               | 1.554,28             | 24  | FL | 20,00         | CL    | Product 31          | 114,33                       | 11,90                | 24                | FL | 20,00 | CL    | Product 31          | 114,33                       | 11,90                | 1.360,53  |
| 1             | ZD | 10,00  | LT    | Product 32          | 90,00            | 112,56              | 10.130,40            | 1   | ZD | 5,00          | LT    | Product 32          | 166,67                       | 61,55                | 1                 | ZD | 5,00  | LT    | Product 32          | 166,67                       | 61,55                | 10.258,54 |
| 12            | FL | 75,00  | CL    | Product 33          | 83,00            | 12,27               | 1.018,41             | 6   | FL | 75,00         | CL    | Product 33          | 166,00                       | 6,20                 | 6                 | FL | 75,00 | CL    | Product 33          | 166,00                       | 6,20                 | 1.029,20  |
| 12            | FL | 50,00  | CL    | Product 34          | 67,00            | 13,55               | 907,85               | 12  | FL | 40,00         | FL    | Product 34          | 83,75                        | 9,70                 | 12                | FL | 40,00 | FL    | Product 34          | 83,75                        | 9,70                 | 812,38    |
|               |    |        |       |                     | <b>TOTAAL</b>    |                     | <b>272.258,97</b>    |     |    |               |       |                     | <b>TOTAAL</b>                |                      | <b>287.022,17</b> |    |       |       |                     |                              |                      |           |
|               |    |        |       |                     |                  |                     |                      |     |    |               |       |                     | <b>TOTAAL</b>                |                      | <b>358.777,71</b> |    |       |       |                     |                              |                      |           |
|               |    |        |       |                     |                  |                     |                      |     |    |               |       |                     | <b>Incl. 25% Opslag</b>      |                      | <b>358.777,71</b> |    |       |       |                     |                              |                      |           |

- b.  $X_b$  (bonus leverancier) =  $X_{hl}$  (aantal hectoliters RTD (Ready To Drink)) \*  $X_{bhl}$  (bonus per hectoliter) +  $X_{vb}$  (vaste jaarlijkse bonus)

$X_{hl} = 1.963$  hectoliter RTD

$X_{bhl1}$  (bonus per hectoliter leverancier 1) = - € 25,00

$X_{bhl2}$  (bonus per hectoliter leverancier 2) = - € 22,50

$X_{vb1}$  (vaste jaarlijkse bonus leverancier 1) = - € 10.750,00

$X_{vb2}$  (vaste jaarlijkse bonus leverancier 2) = € 0,00

$X_b$  leverancier 1 =  $1.963X_{hl} * -25,00X_{bhl1} + -10.750X_{vb1} = - € 59.825,00$

$X_b$  leverancier 2 =  $1.963X_{hl} * -22,50X_{bhl2} + 0,00X_{vb2} = - € 44.167,50$

|   |
|---|
| <b>SUBTOTAAL PRIJS (P) LEVERANCIER 1 = € 280.498,71</b> |
|---|

|   |
|---|
| <b>SUBTOTAAL PRIJS (P) LEVERANCIER 2 = € 314.610,21</b> |
|---|

## 8. Leveranciersmanagement (LM)

- a.  $LM_p$  (personele kosten leveranciersmanagement voor de leveranciers van dit productkavel) =  $LM_{li}$  (loonkosten inkoopfunctionarissen) \*  $LM_{pi}$  (percentage tijdsbesteding inkoopfunctionarissen aan betreffende leveranciers van dit productkavel van het totaal aan inkoopkavels)

$LM_{li} = € 204.933,80$

$LM_{pi} = \mu 15\%$

$LM_p = 204.933,80LM_{li} * \mu 0,15LM_{pi} = € 30.740,07$

**Naar rato onder te verdelen onder:**

$LM_{co}$  (contractonderhandelingen) =  $LM_{pc}$  (percentage aan contractonderhandelingen) \*  $LM_p$

$LM_{pc} = \mu 5\%$

$LM_{co} = \mu 0,05LM_{pc} * 30.740,07LM_p = € 1.537,00$

$LM_{rm}$  (relatiemanagement) =  $LM_{pr}$  (percentage aan relatiemanagement) \*  $LM_p$

$LM_{pr} = \mu 10\%$

$LM_{rm} = \mu 0,10LM_{pr} * 30.740,07LM_p = € 3.074,01$

$LM_{rc}$  (retour- en creditfacturatie) =  $LM_{prc}$  (percentage aan retour- en creditfacturatie) \*  $LM_p$

$LM_{prc} = \mu 25\%$

$LM_{rc} = \mu 0,25LM_{prc} * 30.740,07LM_p = € 7.685,02$

$LM_{fc}$  (factuurcontrole) =  $LM_{pf}$  (percentage aan factuurcontrole) \*  $LM_p$

$LM_{pf} = \mu 10\%$

$$LM_{fc} = \mu 0,10 LM_{pf} * 30.740,07 LM_p = \mathbf{\text{€ } 3.074,01}$$

$$LM_{cp} (\text{corrigeren van problemen}) = LM_{pcp} (\text{percentage aan het corrigeren van problemen}) * LM_p$$

$$LM_{pcp} = \mu \mathbf{5\%}$$

$$LM_{cp} = \mu 0,05 LM_{pcp} * 30.740,07 LM_p = \mathbf{\text{€ } 1.537,00}$$

$$LM_{oi} (\text{operationele inkoopcapaciteit}) = LM_{poi} (\text{percentage aan operationele inkoopcapaciteit}) * LM_p$$

$$LM_{poi} = \mu \mathbf{45\%}$$

$$LM_{oi} = \mu 0,45 LM_{poi} * 30.740,07 LM_p = \mathbf{\text{€ } 13.833,03}$$

## 9. Sponsormanagement (SM)

- a.  $SM_k$  (kosten afdeling sponsoring voor dit productkavel per jaar) =  $SM_{jp}$  (jaarbudget afdeling sponsoring partners minus hoofdpartner) \*  $SM_{pk}$  (percentage sponsorfee productkavel ten opzichte van totale sponsorfees minus opbrengsten niet-partners en minus fee hoofdpartner)

$$SM_{jp} = SM_{tjb} (\text{totale jaarbudget afdeling sponsoring}) -/- SM_{bh} (\text{budget hoofdpartner})$$

$$SM_{tjb} = \mathbf{\text{€ } 463.500,00}$$

$$SM_{bh} = \mathbf{\text{€ } 174.600,00}$$

$$SM_{jp} = 463.500 SM_{tjb} -/- 174.600 SM_{bh} = \mathbf{\text{€ } 288.900,00}$$

$$SM_{pk} = SF_k (\text{sponsorfee betreffende productkavel}) / (SF_t (\text{totale sponsorfees}) -/- SF_{onp} (\text{opbrengsten niet-partners}) -/- SF_{hp} (\text{fee hoofdpartner})) * 100$$

$$SF_k = \mathbf{\text{€ } 140.000,00}$$

$$SF_t = \mathbf{\text{€ } 15.100.000,00}$$

$$SF_{onp} = \mathbf{\text{€ } 4.150.000,00}$$

$$SF_{hp} = \mathbf{\text{€ } 5.000.000,00}$$

$$SM_{pk} = 140.000 SF_k / (15.100.000 SF_t -/- 4.150.000 SF_{onp} -/- 5.000.000 SF_{hp}) * 100 = 2,35\%$$

$$SM_k = 288.900 SM_{jp} * 0,0235 SM_{pk} = \mathbf{\text{€ } 6.798,15}$$

**Nog naar rato te verdelen**

**SUBTOTAAL LEVERANCIER- EN SPONSORMANAGEMENT (LSM) LEVERANCIER 1 = € 37.538,22**  
**SUBTOTAAL LEVERANCIER- EN SPONSORMANAGEMENT (LSM) LEVERANCIER 2 = € 37.538,22**

## 10. Total Value of Ownership (TVO)

- a.  $TVO_{bw}$  (brutowinst producten) =  $TVO_{bwm}$  (brutowinstmarge productcategorie) \*  $TVO_{to}$  (totale omzet productcategorie)

$$TVO_{bwm} = 79,28\%$$

$$TVO_{to} = \text{€ } 1.642.488,95$$

$$TVO_{bw} = 0,7928TVO_{bwm} * 1.642.488,95TVO_{to} = \text{€ } 1.302.165,24$$

- b.  $TVO_k$  (stijging opbrengsten door superieure productkwaliteit per jaar) =  $TVO_{os}$  (omzetstijging leverancier per jaar) \*  $X_{bw}$  (gemiddelde brutowinstmarge productkavel)

$$TVO_{os1} \text{ (omzetstijging leverancier bij leverancier 1 per jaar)} = \text{€ } 0,00$$

$$TVO_{os2} \text{ (omzetstijging leverancier bij leverancier 2 per jaar)} = \text{€ } 360.000,00$$

$$X_{bw} = \mu 74\%$$

$$TVO_k \text{ bij leverancier 1} = 0,00TVO_{os1} * \mu 0,74X_{bw} = \text{€ } 0,00$$

$$TVO_k \text{ bij leverancier 2} = 360.000TVO_{os1} * \mu 0,74X_{bw} = \text{€ } 266.400,00$$

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL TOTAL VALUE OF OWNERSHIP (TVO) LEVERANCIER 1 = € 1.302.165,24</b><br><b>SUBTOTAAL TOTAL VALUE OF OWNERSHIP (TVO) LEVERANCIER 2 = € 1.568.565,24</b> |
|--|

#### 11. Samenvatting – Inkoopprestatie (IP)

$$\text{Inkoopprestatie (IP) leverancier 1} = 1.302.165,24TVO -/- (133.555,49OK + 5.956,50KK + 1.019,20FK + 280.498,71P + 37.538,22LSM) = \text{€ } 843.597,11$$

$$\text{Inkoopprestatie (IP) leverancier 2} = 1.568.565,24TVO -/- (143.607,77OK + 2.658,50KK + 4.076,80FK + 314.610,21P + 37.538,22LSM) = \text{€ } 1.066.073,74$$

### Sponsorprestatie

#### 12. Sponsorfee (SF)

a.  $SF_{11}$  (jaarlijkse sponsorfee leverancier 1) = € 140.000,00

$$SF_{12} \text{ (jaarlijkse sponsorfee leverancier 2)} = \text{€ } 165.000,00$$

#### 13. Relatiemarketing (RM)

- a.  $RM_{gh}$  (gebruik hoofdveld) =  $RM_{wgh}$  (waarde gebruik hoofdveld) \*  $RM_{fgh}$  (frequentie gebruik hoofdveld per jaar)

$$RM_{wgh} = \text{€ } 22.500,00$$

$$RM_{fgh} \text{ leverancier 1} = 0 \text{ keer per jaar}$$

$$RM_{fgh} \text{ leverancier 2} = 1 \text{ keer per jaar}$$

$$RM_{gh} \text{ leverancier 1} = 22.500RM_{wgh} * 0RM_{fgh} = \text{€ } 0,00$$

$$RM_{gh} \text{ leverancier 2} = 22.500RM_{wgh} * 1RM_{fgh} = \text{€ } 22.500,00$$

- b.  $RM_{vf}$  (gebruik vergaderfaciliteiten) =  $RM_{wvf}$  (waarde gebruik vergaderfaciliteiten) +  $RM_{fvf}$  (inschatting frequentie gebruik vergaderfaciliteiten)

$RM_{wvf} = \text{€ } 750,00$

$RM_{fvf}$  leverancier 1 = **0 keer per jaar**

$RM_{fvf}$  leverancier 2 = **26 keer per jaar**

$RM_{vf}$  leverancier 1 =  $750RM_{wvf} * 0RM_{fvf} = \text{€ } 0,00$

$RM_{vf}$  leverancier 2 =  $750RM_{wvf} * 26RM_{fvf} = \text{€ } 19.500,00$

|   |
|---|
| <b>SUBTOTAAL DIENSTEN (D) LEVERANCIER 1 = € 0,00</b><br><b>SUBTOTAAL DIENSTEN (D) LEVERANCIER 2 = € 42.000,00</b> |
|---|

#### 14. Hospitality (HO)

- a.  $HO_{bs}$  (business seats) =  $HO_{abs}$  (aantal business seats) \*  $HO_{tbs}$  (tarief business seats)

$HO_{abs}$  leverancier 1 = **0,00**

$HO_{abs}$  leverancier 2 = **10,00**

$HO_{tbs} = \text{€ } 5.350,00$  per jaar

$HO_{bs}$  leverancier 1 =  $0HO_{abs} * 5.350HO_{tbs} = \text{€ } 0,00$

$HO_{bs}$  leverancier 2 =  $10HO_{abs} * 5.350HO_{tbs} = \text{€ } 53.500,00$

- b.  $HO_{cs}$  (comfort seats) =  $HO_{acs}$  (aantal comfort seats) \*  $HO_{tcs}$  (tarief comfort seats)

$HO_{acs}$  leverancier 1 = **10,00**

$HO_{acs}$  leverancier 2 = **0,00**

$HO_{tcs} = \text{€ } 2.250,00$  per jaar

$HO_{cs}$  leverancier 1 =  $10HO_{acs} * 2.250HO_{tcs} = \text{€ } 22.500,00$

$HO_{cs}$  leverancier 2 =  $0HO_{acs} * 2.250HO_{tcs} = \text{€ } 0,00$

#### 15. Reclame (RC)

- a.  $RC_{lb}$  (led boarding) =  $RC_{alb}$  (aantal minuten led boarding per wedstrijd) \*  $RC_{tlb}$  (tarief led boarding per minuut)

$RC_{alb}$  leverancier 1 = **1,00 minuut**

$RC_{alb}$  leverancier 2 = **0,2857 minuut**

$RC_{tlb} = \text{€ } 35.000,00$  per minuut per jaar

$RC_{lb}$  leverancier 1 =  $1RC_{alb} * 35.000RC_{tlb} = \text{€ } 35.000,00$

$RC_{lb}$  leverancier 2 =  $0,2857RC_{alb} * 35.000RC_{tlb} = \text{€ } 10.000,00$

- b.  $RC_{vb}$  (vaste boarding) =  $RC_{avb}$  (aantal posities vaste boarding) \*  $RC_{tvb}$  (tarief vaste boarding per seizoen)

$RC_{avb}$  leverancier 1 = **1,00 posities**

$RC_{avb}$  leverancier 2 = **2,00 posities**

$RC_{tvb}$  = **€ 20.000,00 per positie per jaar**

$RC_{vb}$  leverancier 1 =  $1RC_{avb} * 20.000RC_{tvb}$  = **€ 20.000,00**

$RC_{vb}$  leverancier 2 =  $2RC_{avb} * 20.000RC_{tvb}$  = **€ 40.000,00**

- c.  $RC_{bt}$  (boarding trainingsveld) =  $RC_{abt}$  (aantal posities boarding trainingsveld) \*  $RC_{tbt}$  (tarief boarding per positie)

$RC_{abt}$  leverancier 1 = **0,00**

$RC_{abt}$  leverancier 2 = **1,00**

$RC_{tbt}$  = **€ 1.000,00 per positie per jaar**

$RC_{bt}$  leverancier 1 =  $0RC_{abt} * 1.000RC_{tbt}$  = **€ 0,00**

$RC_{bt}$  leverancier 2 =  $1RC_{abt} * 1.000RC_{tbt}$  = **€ 1.000,00**

- d.  $RC_{lc}$  (logo's counters) =  $RC_{alc}$  (aantal counters met logo) \*  $RC_{tlc}$  (tarief per counter)

$RC_{alc}$  = **12,00**

$RC_{tlc}$  = **€ 1.250,00 per counter per jaar**

$RC_{lc}$  =  $12RC_{alc} * 1.250RC_{tlc}$  = **€ 15.000,00**

$RC_{lb}$  leverancier 2 =  $0,2857RC_{alb} * 35.000RC_{tlb}$  = **€ 10.000,00**

|   |
|---|
| <p><b>SUBTOTAAL PRODUCTEN (PR) LEVERANCIER 1 = € 92.500,00</b><br/><b>SUBTOTAAL PRODUCTEN (PR) LEVERANCIER 2 = € 119.500,00</b></p> |
|---|

#### 16. Samenvatting – Sponsorprestatie (SP)

**Sponsorprestatie (SP) leverancier 1 =  $140.000SF_{11}$  -/-  $0D$  -/-  $92.500PR$  = € 47.500,00**

**Sponsorprestatie (SP) leverancier 2 =  $165.000SF_{12}$  -/-  $42.000D$  -/-  $119.500PR$  = € 3.500,00**

## 9.5 Bijlage 5 – TVR case 3

### Inkoopprestatie:

#### 1. Productiekosten (PK)

- a.  $PK_{gk}$  (gebruikskosten) =  $PK_{hk}$  (handlingskosten per colli) \*  $X_c$  (aantal colli's product)

$$PK_{hk} = (PK_{ht} \text{ (handlingtijd in uren per locatie gebruiksklaar maken)} * X_{al} \text{ (aantal locaties)} * X_{lk1} \text{ (loonkosten per medewerker per uur categorie 1)} * PK_{lj} \text{ (leveringen per jaar)}) / X_{cf}$$

$$PK_{ht} = \mathbf{0,25 \text{ uur}}$$

$$X_{al} = \mathbf{14 \text{ locaties}}$$

$$X_{lk1} = \mathbf{\text{€ } 20,45 \text{ per uur}}$$

$$PK_{lj} = \mathbf{152 \text{ per jaar}}$$

$$X_{ch} \text{ (huidig aantal colli's per jaar)} = \mathbf{6.575 \text{ colli's}}$$

$$PK_{hk} = (0,25PK_{ht} * 14X_{al} * 20,45X_{lk1} * 152PK_{lj}) / 6.575X_{ch} = \mathbf{\text{€ } 1,65}$$

$$X_{c1} \text{ (aantal colli's leverancier 1)} = \mathbf{6.575 \text{ per jaar}}$$

$$X_{c2} \text{ (aantal colli's leverancier 2)} = \mathbf{7.350 \text{ per jaar}}$$

$$PK_{gk} \text{ Leverancier 1} = 1,65PK_{hk} * 6.575X_{cf1} = \mathbf{\text{€ } 10.848,75}$$

$$PK_{gk} \text{ Leverancier 2} = 1,65PK_{hk} * 7.350X_{cf2} = \mathbf{\text{€ } 12.127,78}$$

#### 2. Logistieke kosten (LK)

- b.  $LK_h$  (handling) =  $LK_t$  (totale logistieke kosten per jaar) \*  $X_p$  (percentage productcolli's van de totale colli's)

$$LK_t = LK_{pk} \text{ (personeelskosten logistiek en magazijn)} + LK_{ek} \text{ (exploitatiekosten magazijn)}$$

$$LK_t = 246.900LK_{pk} + 26.600LK_{ek} = \mathbf{\text{€ } 273.500,00}$$

$$X_p = X_c \text{ (aantal colli's product)} / X_{tc} \text{ (totaal aantal colli's)}$$

$$X_{tc} = \mathbf{63.767 \text{ colli's per jaar}}$$

$$X_{p1} \text{ leverancier 1} = 6.575X_{c1} / 63.767X_{tc} = \mathbf{10,31\%}$$

$$X_{p2} \text{ leverancier 2} = 7.350X_{c2} / 63.767X_{tc} = \mathbf{11,53\%}$$

$$LK_h \text{ Leverancier 1} = 273.500LK_t * 0,1031X_{pf1} = \mathbf{\text{€ } 28.197,85}$$

$$LK_h \text{ Leverancier 2} = 273.500LK_t * 0,1153X_{pf2} = \mathbf{\text{€ } 31.524,53}$$

3. Onderhoudskosten (OHK)

- a. OHK<sub>o</sub> (onderhoudskosten leverancier)

OHK<sub>o</sub> leverancier 1 = € 16.409,60 per jaar

OHK<sub>o</sub> leverancier 2 = € 1.860,00 per jaar

- b. OHK<sub>a</sub> (arbeid) = OHK<sub>po</sub> (uitvoersfrequentie preventief onderhoud per jaar) \* OHK<sub>do</sub> (duur van een preventieve onderhoudsbeurt) \* X<sub>lk1</sub> (loonkosten per medewerker per uur categorie 1)

OHK<sub>po</sub> = 52

OHK<sub>do</sub> = 1 uur

X<sub>lk1</sub> = € 20,45

OHK<sub>a</sub> = 52OHK<sub>po</sub> \* 1OHK<sub>do</sub> \* 20,45X<sub>lk1</sub> = € 1.063,40

- c. OHK<sub>od</sub> (onderdelen)

OHK<sub>od</sub> leverancier 1 = budget van - € 2.600,00 per jaar

OHK<sub>od</sub> leverancier 2 = budget van - € 3.000,00 per jaar

**SUBTOTAAL OPERATIONELE KOSTEN (OK) LEVERANCIER 1 = € 53.919,60**

**SUBTOTAAL OPERATIONELE KOSTEN (OK) LEVERANCIER 2 = € 43.575,71**

4. Kwaliteit (KL)

**SUBTOTAAL KWALITEITSKOSTEN (KK) LEVERANCIER 1 = € 0,00**

**SUBTOTAAL KWALITEITSKOSTEN (KK) LEVERANCIER 2 = € 0,00**

5. Transactiekosten (TK)

- a. TK<sub>aa</sub> (administratie van additionele overeenkomsten) = (TK<sub>ab</sub> (aantal additionele bruikleenovereenkomsten) + TK<sub>as</sub> (aantal additionele service-overeenkomsten)) \* TK<sub>ut</sub> (gemiddeld tijdsbeslag per additionele overeenkomst per uur per jaar) \* X<sub>lk2</sub> (loonkosten per medewerker per uur categorie 2)

TK<sub>ab1</sub> (aantal additionele bruikleenovereenkomsten leverancier 1) = 1

TK<sub>ab2</sub> (aantal additionele bruikleenovereenkomsten leverancier 2) = 1

TK<sub>as1</sub> (aantal additionele service-overeenkomsten leverancier 1) = 1

TK<sub>as2</sub> (aantal additionele service-overeenkomsten leverancier 2) = 1

TK<sub>ut</sub> = 16 uur

X<sub>lk2</sub> = € 31,85

TK<sub>aa</sub> leverancier 1 = (1TK<sub>ab1</sub> + 1TK<sub>as1</sub>) \* 16TK<sub>ut</sub> \* 31,85X<sub>lk2</sub> = € 1.019,20

TK<sub>aa</sub> leverancier 2 = (1TK<sub>ab2</sub> + 1TK<sub>as2</sub>) \* 16TK<sub>ut</sub> \* 31,85X<sub>lk2</sub> = € 1.019,20



- a.  $TK_{lc}$  (leveranciersconversiekosten per jaar) =  $TK_{rah}$  (resterende aflossingen en huurkosten) \*  $TK_{vah}$  (resterende verplichtingen met betrekking tot aflossingen en huurkosten)

$TK_{rah} = \text{€ } 18.200,00$

$TK_{kah}$  leverancier 1 = **0%**

$TK_{kah}$  leverancier 2 = **100%**

$TK_{lc}$  leverancier 1 =  $18.200TK_{rah} * 0TK_{kah} = \text{€ } 0,00$

$TK_{lc}$  leverancier 2 =  $18.200TK_{rah} * 1TK_{kah} = \text{€ } 18.200,00$

- b.  $ONK_{ai}$  (afschrijving investeringen) =  $(ONK_{ii}$  (totale investering installaties door Feyenoord) -/  
 $ONK_{ii}$  (investering door leveranciers)) /  $ONK_{ai}$  (afschrijvingstermijn investeringen)

$ONK_{ii} = \text{€ } 0,00$

$ONK_{ii}$  leverancier 1 = **€ 40.000,00**

$ONK_{ii}$  leverancier 2 = **€ 40.000,00**

$ONK_{ab} = \text{5 jaar}$

$ONK_{ai}$  leverancier 1 =  $(0ONK_{ii} -/ - 40.000ONK_{ii}) / 5ONK_{ab} = - \text{€ } 8.000,00$

$ONK_{ai}$  leverancier 2 =  $(0ONK_{ii} -/ - 40.000ONK_{ii}) / 5ONK_{ab} = - \text{€ } 8.000,00$

**SUBTOTAAL FINANCIËLE KOSTEN (FK) LEVERANCIER 1 = - € 6.980,80**

**SUBTOTAAL FINANCIËLE KOSTEN (FK) LEVERANCIER 2 = € 11.219,20**

## 6. Initiële Prijs (IP)

- a. Prijs

|                     | referentie-afname 2017/2018 | Prijs leverancier 1 | Prijs leverancier 2 |
|---------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| Product 1           | 3.795                       | € 17,48             | € 17,98             |
| Product 2           | 370                         | € 17,20             | € 15,00             |
| Product 3           | 329                         | € 8,15              | € 11,76             |
| Product 4           | 252                         | € 12,95             | € 13,33             |
| <b>SUB</b>          |                             | <b>€ 78.645,35</b>  | <b>€ 81.012,30</b>  |
| <b>incl. opslag</b> | <b>21,63%</b>               | <b>€ 95.662,39</b>  | <b>€ 98.541,50</b>  |

- b.  $IP_b$  (bonus leverancier) =  $IP_{bp1}$  (bonus op product 1) +  $IP_{bop}$  (bonus op overige producten)

$IP_{bp1} = IP_{bv1}$  (bonusvoorwaarden per eenheid product 1) \*  $IP_{ra1}$  (referentie-afname product 1 seizoen 2017/2018)

$IP_{bv1}$  leverancier 1 = - **€ 1,00 per eenheid product**

$IP_{bv1}$  leverancier 2 = - **€ 3,00 per eenheid product, vanaf afname van 3.500 ( $IP_{da}$ ) eenheden**

$IP_{ra1} = \text{3.795 eenheden}$

$IP_{bp1}$  leverancier 1 =  $-1IP_{bv1} * 3.795IP_{ra1} = - \text{€ } 3.795,00$

$IP_{bp1}$  leverancier 2 =  $-3IP_{bv1} * (3.795IP_{ra1} - 3.500IP_{da}) = - \text{€ } 885,00$

$IP_{bop} = IP_{bvo}$  (bonusvoorwaarden per eenheid overige producten) \*  $IP_{rao}$  (referentie-afname overige producten seizoen 2017/2018)

$IP_{bvo}$  leverancier 1 = - **12% van de afname overige producten**

$IP_{bvo}$  leverancier 2 = - **0% van de afname overige producten**

$IP_{rao} = \text{€ } 29.325,79$

$IP_{bop}$  leverancier 1 =  $-0,12IP_{bvo} * 29.325,79IP_{rao} = - \text{€ } 3.519,09$

$IP_{bop}$  leverancier 2 =  $0IP_{bvo} * 29.325,79IP_{rao} = \text{€ } 0,00$

$IP_b$  leverancier 1 =  $- 3.795IP_{bp1} + - 3.519,09IP_{bop} = - \text{€ } 7.314,09$

$IP_b$  leverancier 2 =  $- 885IP_{bp1} + 0IP_{bop} = - \text{€ } 885,00$

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL PRIJS (P) LEVERANCIER 1 = € 88.348,30</b> |
|--|

|  |
|--|
| <b>SUBTOTAAL PRIJS (P) LEVERANCIER 2 = € 97.656,50</b> |
|--|

## 7. Leveranciersmanagement (LM)

- a.  $LM_p$  (personele kosten leveranciersmanagement voor de leveranciers van dit productkavel) =  $LM_{li}$  (loonkosten inkoopfunctionarissen) \*  $LM_{pi}$  (percentage tijdsbesteding inkoopfunctionarissen aan betreffende leveranciers van dit productkavel van het totaal aan inkoopkavels)

$LM_{li} = \text{€ } 204.933,80$

$LM_{pi} = \mu 2,5\%$

$LM_p = 204.933,80LM_{li} * \mu 0,025LM_{pi} = \text{€ } 5.123,35$

**Naar rato onder te verdelen onder:**

$LM_{co}$  (contractonderhandelingen) =  $LM_{pc}$  (percentage aan contractonderhandelingen) \*  $LM_p$

$LM_{pc} = \mu 5\%$

$LM_{co} = \mu 0,05LM_{pc} * 5.123,35LM_p = \text{€ } 256,17$

$LM_{rm}$  (relatiemanagement) =  $LM_{pr}$  (percentage aan relatiemanagement) \*  $LM_p$

$LM_{pr} = \mu 10\%$

$LM_{rm} = \mu 0,10LM_{pr} * 5.123,35LM_p = \text{€ } 512,33$

$LM_{rc}$  (retour- en creditfacturatie) =  $LM_{prc}$  (percentage aan retour- en creditfacturatie) \*  $LM_p$

$LM_{prc} = \mu 25\%$

$LM_{rc} = \mu 0,25LM_{prc} * 5.123,35LM_p = \text{€ } 1.280,84$

$LM_{fc}$  (factuurcontrole) =  $LM_{pf}$  (percentage aan factuurcontrole) \*  $LM_p$

$LM_{pf} = \mu 10\%$

$$LM_{fc} = \mu 0,10 LM_{pf} * 5.123,35 LM_p = \mathbf{\text{€ } 512,33}$$

$$LM_{cp} (\text{corrigeren van problemen}) = LM_{pcp} (\text{percentage aan het corrigeren van problemen}) * LM_p$$

$$LM_{pcp} = \mu \mathbf{5\%}$$

$$LM_{cp} = \mu 0,05 LM_{pcp} * 5.123,35 LM_p = \mathbf{\text{€ } 256,17}$$

$$LM_{oi} (\text{operationele inkoopcapaciteit}) = LM_{poi} (\text{percentage aan operationele inkoopcapaciteit}) * LM_p$$

$$LM_{poi} = \mu \mathbf{45\%}$$

$$LM_{oi} = \mu 0,45 LM_{poi} * 5.123,35 LM_p = \mathbf{\text{€ } 2.305,51}$$

|   |
|---|
| <p><b>SUBTOTAAL LEVERANCIER- EN SPONSORMANAGEMENT (LSM) LEVERANCIER 1 = € 5.123,35</b><br/> <b>SUBTOTAAL LEVERANCIER- EN SPONSORMANAGEMENT (LSM) LEVERANCIER 2 = € 5.123,35</b></p> |
|---|

#### 8. Total Value of Ownership (TVO)

- a.  $TVO_{bw}$  (brutowinst producten) =  $TVO_{bwm}$  (brutowinstmarge productcategorie) \*  $TVO_{to}$  (totale omzet productcategorie)

$$TVO_{bwm} = \mathbf{82,69\%}$$

$$TVO_{to} = \mathbf{\text{€ } 552.642,35}$$

$$TVO_{bw} = 0,8269 TVO_{bwm} * 552.642,35 TVO_{to} = \mathbf{\text{€ } 456.979,96}$$

|   |
|---|
| <p><b>SUBTOTAAL TOTAL VALUE OF OWNERSHIP (TVO) LEVERANCIER 1 = € 456.979,96</b><br/> <b>SUBTOTAAL TOTAL VALUE OF OWNERSHIP (TVO) LEVERANCIER 2 = € 456.979,96</b></p> |
|---|

#### 9. Samenvatting – Inkoopprestatie (IP)

$$\mathbf{\text{Inkoopprestatie (IP) leverancier 1}} = 456.979,96 TVO \text{ -/- } (53.919,60 OK + OKK - 6.980,80 FK + 88.348,30 P + 5.123,35 LSM) = \mathbf{\text{€ } 316.569,51}$$

$$\mathbf{\text{Inkoopprestatie (IP) leverancier 2}} = 456.979,96 TVO \text{ -/- } (43.575,71 OK + OKK + 11.219,20 FK + 97.656,50 P + 5.123,35 LSM) = \mathbf{\text{€ } 299.405,20}$$

### Sponsorprestatie

#### 10. Sponsorfee (SF)

- a.  $SF_{11}$  (jaarlijkse sponsorfee leverancier 1) =  $\mathbf{\text{€ } 44.699,20}$  (zowel in geld als natura)

$$SF_{12} (\text{jaarlijkse sponsorfee leverancier 2}) = \mathbf{\text{€ } 32.250,00}$$
 (zowel in geld als natura)

#### 11. Relatiemarketing (RM)

- a.  $RM_{dhc}$  (deelname hospitality cup) =  $RM_{whc}$  (waarde deelname hospitality cup) \*  $RM_{fd}$  (frequentie deelname per jaar)

$$RM_{whc} = \mathbf{\text{€ } 2.750,00}$$

$RM_{fd}$  leverancier 1 = **1 keer per jaar**

$RM_{fd}$  leverancier 2 = **2 keer per jaar**

$RM_{dnc}$  leverancier 1 =  $2.750RM_{whc} * 1RM_{fd} = \text{€ } 2.750,00$

$RM_{dnc}$  leverancier 2 =  $2.750RM_{whc} * 1RM_{fd} = \text{€ } 0,00$

**SUBTOTAAL DIENSTEN (D) LEVERANCIER 1 = € 2.750,00**

**SUBTOTAAL DIENSTEN (D) LEVERANCIER 2 = € 0,00**

## 12. Hospitality (HO)

a.  $HO_{bs}$  (business seats) =  $HO_{abs}$  (aantal business seats) \*  $HO_{tbs}$  (tarief business seats)

$HO_{abs}$  leverancier 1 = **3,00**

$HO_{abs}$  leverancier 2 = **3,00**

$HO_{tbs} = \text{€ } 5.350,00$  per jaar

$HO_{bs}$  leverancier 1 =  $3HO_{abs} * 5.350HO_{tbs} = \text{€ } 16.050,00$

$HO_{bs}$  leverancier 2 =  $3HO_{abs} * 5.350HO_{tbs} = \text{€ } 16.050,00$

**SUBTOTAAL PRODUCTEN (PR) LEVERANCIER 1 = € 16.050,00**

**SUBTOTAAL PRODUCTEN (PR) LEVERANCIER 2 = € 16.050,00**

## 13. Samenvatting – Sponsorprestatie (SP)

**Sponsorprestatie (SP) leverancier 1 =  $44.699,20SF_{11} - / - 2.750D - / - 16.050PR = \text{€ } 25.899,20$**

**Sponsorprestatie (SP) leverancier 2 =  $32.250SF_{12} - / - 0D - / - 16.050PR = \text{€ } 16.200,00$**

## MVO-doelstellingen

### 14. Sociaal Economisch Programma (SEP)

a.  $SEP_{ap}$  (arbeidsplaats) =  $SEP_{va}$  (aantal verlegde arbeidsplaatsen) \*  $SEP_{kra}$  (gemiddelde jaarlijkse kosten specifieke arbeidsplaats)

$SEP_{va}$  leverancier 1 = **0**

$SEP_{va}$  leverancier 2 = **0,6**

$SEP_{kra} = \mu \text{€ } 23.040,00$

$SEP_{ap}$  leverancier 1 =  $0SEP_{va} * \mu 23.040SEP_{kra} = \text{€ } 0,00$

$SEP_{ap}$  leverancier 2 =  $0,6SEP_{va} * \mu 23.040SEP_{kra} = \text{€ } 13.824,00$

### 15. Beleidsplan Feyenoord (BP)

Beide partijen leveren geen specifieke bijdrage aan de doelstellingen geformuleerd in het beleidsplan Feyenoord.

16. Samenvatting MVO-doelstellingen

**MVO-doelstellingen (MVO) leverancier 1 = OBP + OSEP = € 0,00**

**MVO-doelstellingen (MVO) leverancier 2 = OBP + 13.824SEP = € 13.824,00**