

Samenvatting proefschrift Fredo Schotanus

“Horizontale inkoop samenwerking”

Inkoop samenwerking is een steeds populairder wordend concept, zowel in de publieke als in de private sector. De voordelen van het concept, zoals lagere inkooprijzen, leereffecten en lagere transactiekosten, wegen vaak op tegen de nadelen, zoals een hogere complexiteit, een lagere flexibiliteit en minder controle over het inkoopproces. Inkoop samenwerking verloopt echter niet altijd succesvol. Desalniettemin is er tot nu toe relatief weinig wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd naar inkoop samenwerking.

In dit proefschrift behandelen we het opzetten en managen van inkoop samenwerkingsverbanden. Hierbij definiëren we inkoop samenwerking als de operationele, tactische en/of strategische samenwerking tussen twee of meer organisaties middels het bundelen en/of delen van inkoopvolumes, informatie en/of hulpmiddelen. In de volgende paragrafen vatten we achtereenvolgens de onderzoeksdoelstellingen, de gebruikte onderzoeksmethoden en de belangrijkste conclusies van dit proefschrift samen¹.

Onderzoeksdoelstellingen

Het overkoepelende onderzoeksdoel van dit proefschrift is het analyseren, modelleren en verbeteren van het opzetten en managen van inkoop samenwerkingsverbanden. Hiertoe hanteren we zowel een empirische aanpak (kwalitatief en kwantitatief) als een analytische aanpak. De aanpakken zijn gericht op de ontwikkeling van empirisch geteste hypothesen, formele modellen en wiskundige stellingen. De specifieke onderzoeksdoelstellingen zijn als volgt geformuleerd en worden in nader detail besproken in de volgende paragrafen:

- Het ontwikkelen van hypothesen op het gebied van inkoop samenwerking om zodoende een onderzoeksbasis voor dit proefschrift te leggen (hoofdstuk 2);
- Het beschrijven van inkoop samenwerkingsverbandtypes, het ontwikkelen van een typologie van inkoop samenwerkingsverbanden (i.e., de snelwegmatrix) en het ten opzichte van elkaar positioneren van de verschillende inkoop samenwerkingsverbandtypes (hoofdstuk 3);
- Onderzoeken hoe hoofdstuk 3 uitgebreid kan worden met een dimensie betreffende het alloceren van de opbrengsten en kosten van een inkoop samenwerkingsverband (hoofdstuk 4);
- Het beschrijven van de belangrijkste micro-evoluties die plaatsvinden in de loop der tijd in intensieve inkoop samenwerkingsverbanden (hoofdstuk 5);
- Het identificeren van verschillen tussen organisaties die wel of niet betrokken zijn in een inkoop samenwerkingsverband betreffende motieven voor inkoop samenwerking en het identificeren van kritische succesfactoren voor het managen van inkoop samenwerkingsverbanden (hoofdstuk 6);

¹ Deze samenvatting is vrij te downloaden vanaf de website van UTIPS (<http://www.utips.eu>). UTIPS (Universiteit Twente Initiatief voor Inkoop Studies) is de inkoopmanagement-onderzoeksgroep van de Universiteit Twente (Leerstoel Bedrijfskundige Besliskunde en Inkoopmanagement).

- Het beschrijven van een generieke kwantumkortingfunctie (KKF) gedefinieerd door een klein aantal parameters, testen hoe goed de KKF verschillende kwantumkortingtypes beschrijft en het ontwikkelen van praktische KKF-indicatoren (hoofdstuk 7);
- Onderzoeken hoe en onder welke condities de Gelijke Prijs opbrengstenallocatiemethode leidt tot theoretisch oneerlijke uitkomsten gegeven een KKF (hoofdstuk 8);
- Onderzoeken hoe de opbrengsten en kosten van een inkoop Samenwerkingsverband op een theoretisch eerlijke wijze onder de leden van een inkoop Samenwerkingsverband gealloceerd dienen te worden gegeven een KKF (hoofdstuk 9);
- Het verkrijgen van meer inzichten in het effectief omgaan met allocatieproblemen middels het vergelijken van theoretische eerlijkheid en realisatie met gepercipieerde eerlijkheid en begrip (hoofdstuk 10).

Gebruikte onderzoeksmethoden

In dit proefschrift gebruiken we verschillende onderzoeks aanpakken. De eerste vier inhoudelijke hoofdstukken hebben een exploratief karakter. De gebruikte aanpak in deze hoofdstukken is veelal kwalitatief empirisch. De volgende twee hoofdstukken hebben een confirmatief karakter. De gebruikte aanpak in deze hoofdstukken is met name kwantitatief empirisch. De empirische aanpak heeft zowel als een inspiratie en achtergrond gediend voor de analytische aanpak die de volgende twee hoofdstukken hebben. Tot slot keren we in het laatste hoofdstuk terug naar een kwalitatieve empirische aanpak waarin we een deel van onze analytische resultaten toetsen in de praktijk.

Conclusies

In deze paragraaf vatten we de belangrijkste conclusies van dit proefschrift samen. De conclusies worden per hoofdstuk gegeven.

Hoofdstuk 2 Onderzoekshypotheses

In het exploratieve hoofdstuk 2 is het onze belangrijkste doelstelling om een onderzoeksbasis te leggen voor dit proefschrift. We bouwen voort op de bestaande literatuur middels het ontwikkelen van verscheidene hypothesen gerelateerd aan het opzetten en managen van inkoop Samenwerkingsverbanden. Deze hypothesen zijn gebaseerd op kwalitatieve empirische data verzameld binnen de Verenigde Naties, de literatuur en theorie. De hypothesen zijn voornamelijk gerelateerd aan verschillende inkoop Samenwerkingsverbandtypes, negatieve motieven en kritische succesfactoren voor het managen van inkoop Samenwerkingsverbanden. Negatieve motieven zijn gedefinieerd als organisationele motieven om niet gezamenlijk in te kopen.

We verwachten dat belangrijke negatieve motieven ‘een gebrek aan interne ondersteuning’ en ‘een gebrek aan samenwerkingsmogelijkheden’ zijn. Een ‘gebrek aan welwillendheidsvertrouwen’ lijkt geen belangrijk negatief motief te zijn voor samenwerking tussen publieke organisaties. Om de levensvatbaarheid van samenwerkingsverbanden te kunnen verbeteren bestuderen we vervolgens kritische succesfactoren en aanverwante zaken, zoals het kiezen van geschikte producten en/of diensten. We verwachten dat de belangrijkste eigenschappen van producten en diensten betreffende geschiktheid voor inkoop Samenwerking als volgt zijn: ‘gelijke inkoopbehoeften

van de samenwerkende organisaties', 'standaardisatie' en/of 'geen maatwerk'. Andere belangrijke (succes)factoren die we bespreken zijn onder meer 'inzet en interne ondersteuning', 'het competentieniveau van inkoopfuncties', 'communicatie', 'vrijblijvende deelname', 'uniformiteit van de leden' en 'controle over het inkoopproces'.

In het hoofdstuk bediscussiëren we verder dat kleine organisaties kwetsbaarder kunnen zijn voor het verliezen van controle door inkoopsamenwerking dan grote organisaties. Dit zou kunnen leiden tot minder inkoopsamenwerkingsverbanden die bestaan uit organisaties die sterk van elkaar verschillen in grootte. Een gelimiteerd aantal kleine organisaties met een voldoende ontwikkelde inkoopfunctie kan leiden tot minder inkoopsamenwerkingsverbanden die bestaan uit enkel kleine organisaties. In dergelijke gevallen kan een derde partij helpen met het initiëren van nieuwe inkoopsamenwerkingsverbanden.

Betreffende verschillende inkoopsamenwerkingsverbandtypes merken we op dat kleine organisaties kunnen profiteren van het meeliften op contracten van grote organisaties. Voor grote organisaties is er doorgaans echter geen (financiële) stimulans om andere organisaties te laten meeliften. Een adequate besparingsallocatiemethode kan dit meeliftprobleem verminderen en meer samenwerkingsmogelijkheden creëren voor heterogene samenwerkingsverbanden.

Hoofdstuk 3 Een typologie van inkoopsamenwerkingsverbanden

In hoofdstuk 2 merkten we op dat meer onderzoek naar verschillende inkoopsamenwerkingsverbandtypes waardevol kan zijn. In het exploratieve hoofdstuk 3 is het onze doelstelling om de belangrijkste inkoopsamenwerkingsverbandtypes te beschrijven, een typologie van inkoopsamenwerkingsverbandtypes te ontwikkelen en de samenwerkingsverbandtypes ten opzichte van elkaar te positioneren. Hoofdstuk 3 heeft een kwalitatieve empirische aanpak.

In de typologie onderscheiden we vijf inkoopsamenwerkingsverbandtypes gebaseerd op zeven dimensies (e.g., 'levensduur van het samenwerkingsverband', 'grootte van het samenwerkingsverband', etc.). De samenwerkingsverbandtypes zijn geïdentificeerd en beschreven aan de hand van de literatuur, theorie en interviews met verschillende experts in inkoopsamenwerking. De typologie omvat relatief niet-intensieve samenwerkingsverbandtypes als meeliften en busritsamenwerkingsverbanden en intensieve types als carpoolen, konvoien en F1-teams. Hierbij definiëren we intensief als de mate waarin een organisatie 'verplicht' is om een actieve rol te vervullen in een samenwerkingsverband.

Meeliften houdt doorgaans in dat een grote organisatie een contract afsluit op basis van haar eigen specificaties. Dit contract mag gebruikt worden door andere organisaties onder (vrijwel) dezelfde contractcondities. Een busrit betreft doorgaans meeliften op een grote schaal en lange termijn, wat mogelijk gemaakt wordt door een derde partij. Carpoolen betreft het uitbesteden van inkoopactiviteiten aan een van de leden van een inkoopsamenwerkingsverband: elk product wordt ingekocht door het geschikteste lid. Een konvoi is meestal een klein eenmalig inkoopsamenwerkingsverband voor een overeenkomend inkoopproject. Voor een overeenkomend eenmalig probleem bundelen de leden van het samenwerkingsverband hun krachten en gezamenlijk worden de inkoopactiviteiten uitgevoerd. Een F1-team is doorgaans een klein inkoopsamenwerkingsverband dat voor een

langere periode actief is. Gezamenlijke projecten worden meestal uitgevoerd door vertegenwoordigers van alle samenwerkende organisaties.

De vijf inkoopssamenwerkingsverbandtypes zijn gepositioneerd in een matrix (i.e., snelwegmatrix) aan de hand van twee onderscheidene dimensies (zie ook figuur 1). Deze twee dimensies zijn gedefinieerd als de 'invloed van alle leden op de gezamenlijke activiteiten' en het 'aantal verschillende gezamenlijke activiteiten'. De vijf andere dimensies zijn niet onderscheidend voor alle samenwerkingsverbandtypes, maar kleuren de types nader in.

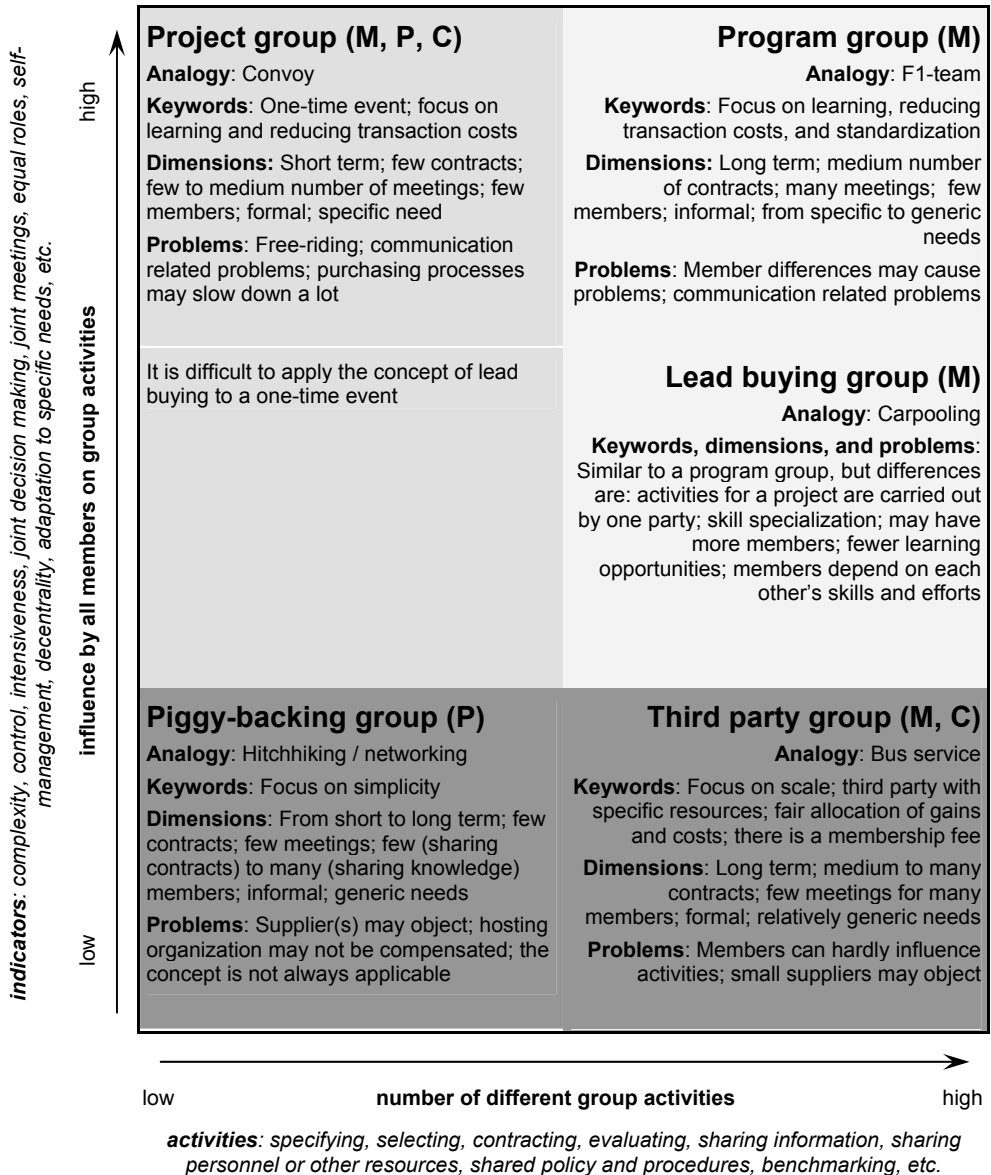
Dit hoofdstuk bouwt voort op de literatuur middels het verschaffen van meer inzicht in verschillende dimensies van verschillende samenwerkingsverbandtypes. Dit is van belang om beter te kunnen begrijpen waarom sommige samenwerkingsverbandtypes beter passen bij bepaalde situaties dan andere types. De typologie kan verder gebruikt worden als een geschikt samenwerkingsverbandtype opgezet dient te worden. In een geschikt samenwerkingsverband hebben de dimensies van een samenwerkingsverband bepaalde typische scores. Sommige inkoopssamenwerkingsverbandtypes presteren bijvoorbeeld het beste als samenwerkingsverbanden die voor een langere termijn actief zijn (dimensie 'levensduur van het samenwerkingsverband') met weinig leden (dimensie 'grootte'). Andere inkoopssamenwerkingsverbandtypes presteren juist het beste als lange-termijn samenwerkingsverbanden met veel leden. Tot slot observeren we dat verschillende samenwerkingsverbandtypes verschillende onderzoeksmodellen impliceren en verschillende voordelen, nadelen en kritische succesfactoren kunnen hebben.

Hoofdstuk 4 Een symbiotische uitbreiding van de typologie

In het exploratieve hoofdstuk 4 is het onze doelstelling om na te gaan hoe een extensie van hoofdstuk 3 het nut van dat hoofdstuk kan vergroten. De extensie verschaft informatie over de noodzakelijkheid van een formele methode voor het alloceren van gezamenlijke besparingen (zie ook figuur 1). Hoofdstuk 4 heeft een kwalitatieve empirische aanpak en breidt de typologie van hoofdstuk 3 uit door de relaties tussen samenwerkende leden mee te nemen. In andere woorden, we breiden de typologie uit met een zogeheten symbiosedimensie. Aan de hand van 51 geanalyseerde cases vinden we een empirische onderbouwing voor de dimensie.

De symbiosedimensie is van belang omdat gezamenlijke besparingen niet altijd eerlijk worden gealloceerd onder de leden van een inkoopssamenwerkingsverband (zie hoofdstuk 2). Dit kan spanningen creëren binnen sommige inkoopssamenwerkingsverbandtypes. Hoofdstuk 4 bouwt voort op de literatuur door initiële ondersteuning te bieden voor een nieuwe symbiosedimensie voor de typologie.

Tot slot bespreken we dat er voor meelift- en busritverbanden een relatief hoge noodzakelijkheid is betreffende het hebben van een speciale methode voor het alloceren van gezamenlijke besparingen. Carpoolverbanden en F1-teams hebben doorgaans een relatief lage noodzakelijkheid voor een speciale allocatiemethode om het samenwerkingsverband succesvol te kunnen laten zijn. Echter, als enkele leden van bijvoorbeeld een F1-team veel meer waarde toevoegen aan een samenwerkingsverband dan de andere leden, dan neemt de noodzakelijkheid voor een formele allocatiemethode ook toe voor een F1-team. De daadwerkelijke toepassingen van allocatiemethoden voor samenwerkingsverbanden worden in nader detail bediscussieerd in hoofdstuk 8 tot en met hoofdstuk 10.



Symbiosis forms found in practice:

- M = mutualism (+,+)
- P = parasitism (+,-)
- C = commensalism (+,0)

Assumed necessity for a formal allocation method to run the group successfully:

- = Low
- = Medium
- = High

Fig. 1 De snelwegmatrix

Hoofdstuk 5 Micro-evoluties van inkoopswerkingsverbanden

In hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4 merkten we op dat er verscheidene inkoopswerkingsverbandtypes bestaan. Sommige van deze samenwerkingsverbandtypes hebben doorgaans een lange levensduur en kunnen zich ontwikkelen op meerdere dimensies door

de tijd heen. In het exploratieve hoofdstuk 5 bouwen we voort op de resultaten van de eerdere hoofdstukken en is het onze doelstelling om de zogeheten micro-evoluties te beschrijven welke plaatsvinden binnen de zogeheten macro-fases in intensieve inkoopssamenwerkingsverbandtypes, zoals F1-teams. We bestuderen dus inter-organisationale managementdynamieken van inkoopssamenwerkingsverbanden op een gedetailleerd niveau en we bouwen voort op de bestaande literatuur betreffende macro-evolutionaire modellen.

We hebben vijf interorganisationale managementdimensies van micro-evoluties geïdentificeerd waarop een inkoopssamenwerkingsverband zich kan ontwikkelen: 'relaties tussen de leden', 'doelstellingen', 'activiteiten', 'organisatie' en 'hulpmiddelen'. Aan de hand van drie case studies, evolutietheorie en organisatieleertheorie hebben we vijf tabellen ontwikkeld welke een overzicht geven van micro-evoluties. Deze tabellen kunnen gebruikt worden als een leidraad bij het stap voor stap ontwikkelen van de verschillende dimensies van een inkoopssamenwerkingsverband. Ook vergroten de tabellen het inzicht in micro-evoluties. Dit is van belang om beter te kunnen begrijpen hoe inkoopssamenwerkingsverbanden zich (kunnen) ontwikkelen en gemanaged dienen te worden door de tijd heen. De tabellen hanteren een soortelijk formaat als het zogenaamde Monczka-model.

Tot slot laten we enkele oplossingen voor verschillende inkoopssamenwerkingsproblemen zien. Niettemin blijken sommige gezamenlijke problemen lastig oplosbaar. Dit betreft onder andere het berekenen (zie hoofdstuk 7) en alloceren van de besparingen van een inkoopssamenwerkingsverband onder haar leden (zie hoofdstuk 8 tot en met hoofdstuk 10).

Hoofdstuk 6 Een grootschalige enquête

In hoofdstuk 2 stelden we dat meer onderzoek noodzakelijk is voor het verifiëren van verscheidene hypotheses betreffende inkoopssamenwerking. In hoofdstuk 6 testen we daarom enkele hypotheses in een grootschalige enquête onder 224 organisaties. Specifieke doelstellingen zijn het identificeren van verschillen tussen organisaties die wel of niet betrokken zijn in een inkoopssamenwerkingsverband betreffende motieven voor inkoopssamenwerking en het identificeren van kritische succesfactoren voor het managen van carpoosamenwerkingsverbanden en F1-teams. Hoofdstuk 6 bouwt voort op de literatuur door kwantitatief empirisch bewijs te leveren voor (delen van) verscheidene hypotheses.

De motieven die we in hoofdstuk 6 analyseren helpen in het verkrijgen van meer inzicht in de redenen waarom organisaties ervoor kiezen om wel/niet lid te worden van een inkoopssamenwerkingsverband of een samenwerkingsverband op te zetten. Belangrijke motieven voor organisaties om niet in een inkoopssamenwerkingsverband betrokken te zijn zijn 'een gebrek aan samenwerkingsmogelijkheden', 'onthulling van gevoelige informatie (van toepassing voor de private sector)', 'weerstand van leveranciers', 'angst voor meeliftende leden' en 'weinig prioriteiten voor inkoopssamenwerking'. Onze resultaten suggereren ook dat het lastiger is dan verwacht om om te gaan met 'gereduceerde doorlooptijden' in een inkoopssamenwerkingsverband.

We bediscussiëren dat het 'gebrek aan samenwerkingsmogelijkheden' impliceert dat meer inspanningen betreffende het aanmoedigen van inkoopssamenwerking waardevol kunnen zijn in zowel de private als de publieke sector. De literatuur suggereert een onafhankelijke derde partij te gebruiken in het geval van potentiële 'onthulling van gevoelige informatie'.

In het geval van ‘leveranciersweerstand’ kunnen inkoopsoeverenwerkingsverbanden een deel van de besparingen op de transactiekosten delen met de leverancier. In hoofdstuk 8 en hoofdstuk 9 bediscussiëren we dat eerlijke allocatiemethoden onder meer de ‘angst voor meelifende leden’ kunnen reduceren.

Betreffende de verschillen tussen de leden van een samenwerkingsverband laten we zien dat intensieve inkoopsoeverenwerkingsverbandtypes minder goed functioneren wanneer de leden veel van elkaar verschillen. We hebben in de dataset namelijk significante verschillen kunnen aantonen tussen succesvolle en niet-succesvolle inkoopsoeverenwerkingsverbanden betreffende overeenkomende ‘doelstellingen’, ‘invloed’, ‘kennisbijdragen’, ‘inzet’ en ‘interne ondersteuning’. We hebben echter geen significante verschillen kunnen aantonen betreffende ‘overeenkomende organisationele culturen’. Betreffende producten die geschikt zijn voor inkoopsoeverenwerking concluderen we dat dit generieke, overeenkomende, bulk, gestandaardiseerde, routine en hefboomproducten betreft. Maatwerk, strategische, lokale en knelpuntproducten zijn minder geschikt voor inkoopsoeverenwerking. Tot slot, betreffende verschillen tussen kleine en grote organisaties concluderen we dat kleine organisaties die niet betrokken zijn in een inkoopsoeverenwerkingsverband het ‘verliezen van controle over het inkoopproces’ hoger scoren dan grote organisaties die niet betrokken zijn in een inkoopsoeverenwerkingsverband. Kleine organisaties verwachten waarschijnlijk dat zij door hun kleinere grootte minder controle hebben in inkoopsoeverenwerkingsverbanden waaraan ook grote organisaties deelnemen. Desalniettemin kunnen we middels het vergelijken van organisaties die wel of niet betrokken zijn in een samenwerkingsverband aantonen dat dit motief in de praktijk minder negatief uit lijkt te vallen dan verwacht.

De belangrijkste kritische succesfactoren zijn ‘vrijblijvende deelname’, ‘er in totaal voldoende tijd in steken’, ‘alle leden dragen unieke kennis bij’, ‘alle leden hebben weinig te maken met personele wisselingen betreffende het samenwerkingsverband’, ‘eerlijke allocatie van opbrengsten en kosten’ en ‘communicatie’. Middels deze succesfactoren kunnen we in 89,3% van de gevallen correct voorspellen of een inkoopsoeverenwerkingsverband als succesvol of niet-succesvol wordt gepercipieerd.

In tegenstelling tot in hoofdstuk 2 tonen we aan dat de bestudeerde factoren die gerelateerd zijn aan de ‘formaliteit van een samenwerkingsverband’ en ‘interorganisationeel vertrouwen’ geen kritische succesfactoren zijn voor het managen van inkoopsoeverenwerkingsverbanden. Deze factoren zijn met name van belang wanneer een inkoopsoeverenwerkingsverband wordt opgericht. De verschillen tussen hoofdstuk 2 en hoofdstuk 6 kunnen verklaard worden door de verschillen in de gebruikte onderzoeksmethoden. In hoofdstuk 2 bestudeerden we het gepercipieerde belang van succesfactoren. In hoofdstuk 6 stelden we de succesfactoren vast door succesvolle en niet-succesvolle samenwerkingsverbanden te vergelijken.

Hoofdstuk 7 Ontrafelen van kwantumkortingen

In hoofdstuk 7 trachten we een generieke kwantumkortingfunctie (KKF) gedefinieerd door een klein aantal parameters te beschrijven, te testen hoe goed de KKF verschillende kwantumkortingtypes beschrijft en verscheidene praktische KKF-indicatoren te ontwikkelen. We bestuderen hiertoe de situatie waarin een inkopende organisatie om dient te gaan met een kwantumkortingsschema. We gaan ervan uit dat de inkopende organisatie kan

onderhandelen met een leverancier over de inkoopprijs en de staffel voor alle mogelijke hoeveelheden, maar niet weet wat de onderliggende functie is die de leverancier heeft gebruikt om het kwantumkortingschema op te stellen.

We bouwen voort op de literatuur door een analytische en kwantitatieve empirische basis te geven voor een generieke KKF welke gebruikt kan worden om de onderliggende functie van vrijwel alle verschillende kwantumkortingtypes te benaderen. We laten namelijk zien dat de KKF zeer goed in staat is om 66 verschillende kwantumkortingschema's te benaderen. Onze dataset laat ook zien dat kwantumkortingen een grote impact kunnen hebben op de totale inkoopkosten. De grootst gevonden kwantumkorting bedroeg 90,1% en de gemiddelde korting bedroeg 31,3%.

We bediscussiëren dat de KKF en verwante indicatoren nuttige gereedschappen kunnen zijn in leveranciersselectie- en onderhandelingsprocessen. De KKF stelt inkopende organisaties onder meer in staat om specifieke prijzen voor een grote verscheidenheid aan inkoophoeveelheden te berekenen gegeven een simpel kwantumkortingschema. De KKF kan ook gebruikt worden voor concurrentieanalyses, multiple sourcing beslissingen en voor het berekenen van prijsbesparingen voor inkoopverbanden. Samenvattend stellen we dat de KKF prijsinformatiedeficiënties vermindert voor inkopende organisaties betreffende kwantumkortingschema's welke door leveranciers worden verstrekt. Deze gereduceerde informatiedeficiëntie kan leiden tot lagere inkooprijzen en/of een betere productkwaliteit voor inkopende organisaties. Tot slot, de KKF kan gebruikt worden in verder onderzoek naar de karakterisatie van markten bezien vanuit een vraagelasticiteits-oogpunt en in onderzoeksmodellen die gebruik maken van kwantumkortingen, zoals we doen in de volgende hoofdstukken.

Hoofdstuk 8 Theoretisch oneerlijke verdeling van opbrengsten

Zoals aangeduid in hoofdstuk 2 tot en met hoofdstuk 6 is de eerlijke allocatie van opbrengsten en kosten belangrijk voor inkoopverbanden. Één aangegeven reden voor het feit dat het sommige inkoopverbanden niet voor de wind gaat is een toenemende ontevredenheid onder de leden van een samenwerkingsverband betreffende de allocatie van de gezamenlijke opbrengsten en kosten. In hoofdstuk 6 toonden we aan dat de Gelijke Prijs (GP) opbrengstenallocatiemethode een veelgebruikte methode is in intensieve inkoopverbanden. In het analytische hoofdstuk 8 bouwen we voort op de literatuur door na te gaan hoe en onder welke omstandigheden de GP-methode leidt tot theoretisch oneerlijke uitkomsten gegeven de KKF.

Om GP te kunnen analyseren gebruiken we een inkoopverbandspel (IS-spel). We analyseren oneerlijkheid dat ontstaat door het gebruik maken van GP voor het alloceren van gezamenlijke opbrengsten. We demonstreren dat oneerlijkheid wordt veroorzaakt door het negeren van een specifieke component van de toegevoegde waarde van individuele leden voor een samenwerkingsverband.

We hebben twee eerlijkeheidsratio's ontwikkeld en hebben deze gekoppeld aan algemene eigenschappen van eerlijkheid uit de coöperatieve speltheorie. Gegeven onze aannames bewijzen we dat organisaties welke hun inkoopvolume groter laten worden dan 38% (eerste eerlijkeheidsratio) van het totale inkoopvolume van een GP gebruikend inkoopverband minder opbrengsten gaan ontvangen, ondanks dat hun toegevoegde

waarde voor het inkoopsamenwerkingsverband toeneemt en ook de totale opbrengsten van het samenwerkingsverband toenemen. Gegeven onze aannames bewijzen we vervolgens dat een organisatie in een GP gebruikend inkoopsamenwerkingsverband een maximale opbrengst verkrijgt wanneer het 25% van het totale inkoopvolume inkoopt (tweede eerlijkheidsratio). De eerlijkheidsratio's tonen dus onder meer aan dat een grote speler in een inkoopsamenwerkingsverband relatief weinig directe opbrengsten krijgt. De ratio's kunnen gebruikt worden om te beoordelen in welke situaties GP een oneerlijke methode is.

Tot slot bediscussiëren we enkele maatregelen welke een inkoopsamenwerkingsverband kan gebruiken om gepercipieerde oneerlijkheid te verminderen en zodoende haar stabiliteit en welslagen te verbeteren. De voorgestelde maatregelen betreffen het gebruik maken van een andere opbrengstenallocatiemethode dan GP en/of het compenseren van de oneerlijke effecten van GP middels een kostenallocatiemethode welke grote organisaties in een inkoopsamenwerkingsverband bevoordeelt. We bediscussiëren deze maatregelen in nader detail in hoofdstuk 9.

Hoofdstuk 9 Theoretisch eerlijke verdeling van opbrengsten en kosten

Het analytische hoofdstuk 9 bouwt verder op bestaande besparingsallocatiemethoden en past deze aan voor inkoopsamenwerkingsverbanden. Het hoofdstuk bouwt voort op de literatuur door aan te duiden hoe gezamenlijke opbrengsten en kosten op een theoretisch eerlijke wijze onder de leden van een inkoopsamenwerkingsverband gealloceerd dienen te worden gegeven de KKF. Om kostenallocatiemethoden te kunnen analyseren voegen we een kostenelement toe aan het IS-spel uit hoofdstuk 8. Daarnaast ontwikkelen we enkele nieuwe allocatiemethoden – de Aangepaste Compromiswaarde (AC) 1 en 2 – en aan de hand van verscheidende algemene eigenschappen van eerlijkheid vergelijken we deze methoden met bestaande allocatiemethoden. We laten onder meer zien dat de Gelijke Hoeveelheid (GH) methode kleine organisaties bevoordeelt en dat de Proportioneel naar Inkoopvolume (PI) methode grote organisaties bevoordeelt. Dit is een van de kwesties die we nader onderzoeken in hoofdstuk 10.

AC2 voldoet aan de meeste eigenschappen van eerlijkheid en is geacht een theoretisch eerlijke methode te zijn voor het alloceren van opbrengsten en kosten. We raden aan om de GP-opbrengstenallocatiemethode niet te combineren met een proportionele kostenallocatiemethode als de leden van een inkoopsamenwerkingsverband sterk verschillen in aspecten als de grootte van de organisaties. Voor dergelijke situaties raden we deze veelvoorkomende combinatie niet aan omdat dan niet voldaan wordt aan verscheidene algemene eigenschappen van eerlijkheid.

Het is opvallend dat in hoofdstuk 6 is aangegeven dat inkoopsamenwerkingsverbanden met minder uniforme leden vaker GP combineren met een proportionele kostenallocatiemethode dan met de GH-kostenmethode. Wij adviseren juist om de GP-opbrengstenmethode te combineren met de GH-kostenmethode als (vrijwel) even grote organisaties met elkaar samenwerken en/of er een lage noodzakelijkheid is voor een formele allocatiemethode (zie hoofdstuk 4) en de financiële risico's klein zijn. Als organisaties niet even groot zijn en de noodzakelijkheid hoog of de financiële risico's groot zijn, dan adviseren we om de AC2-methode te gebruiken. Als er in dergelijke situaties gekozen wordt voor een theoretisch minder eerlijke allocatiemethode, dan benadrukken we dat het belangrijk is dat dit een

intentionele keuze is en dat de leden van het samenwerkingsverband zich ervan bewust zijn dat de allocatiemethode niet voldoet aan menige eigenschappen van eerlijkheid.

Hoofdstuk 10 Gepercipieerde eerlijkheid en begrip

In hoofdstuk 8 en hoofdstuk 9 hebben we wiskundige oplossingen voor allocatieproblemen geanalyseerd. In hoofdstuk 10 voegen we een sociaal psychologisch perspectief toe aan onze analyse. We bouwen voort op de literatuur door het verkrijgen van meer inzichten in het omgaan met allocatieproblemen door theoretische eerlijkheid en realisatie (wiskundig perspectief) te vergelijken met gepercipieerde eerlijkheid en begrip (sociaal psychologisch perspectief) in verschillende stappen van allocatieprocessen.

We beginnen het hoofdstuk door op te merken dat allocatieproblemen vaak voorkomen, maar dat theoretisch eerlijke allocatiemethoden slechts weinig worden gebruikt. Om hier meer inzicht in te verkrijgen hebben we verschillende stappen ontwikkeld voor het omgaan met allocatieproblemen. De stappen betreffen:

1. Axiomatische eerlijkheid: wordt door een methode voldaan aan bepaalde algemene eigenschappen van eerlijkheid, welke gepercipieerd worden als belangrijk?
2. Axiomatisch begrip: wordt begrepen of een methode wel/niet voldoet aan bepaalde eigenschappen van eerlijkheid, welke gepercipieerd worden als belangrijk?
3. Procedurele eerlijkheid: wordt een methode als eerlijk gepercipieerd?
4. Procedureel begrip: wordt begrepen tot welke daadwerkelijke allocatie een methode leidt?
5. Distributieve eerlijkheid: wordt de daadwerkelijke allocatie van een methode als eerlijk gepercipieerd?

Voor elke stap hebben we een vergelijkbare indicator ontwikkeld welke gebruikt kan worden om om te gaan met allocatieproblemen. De stappen hebben we gebruikt in twee kleinschalige studies (zie figuur 2 voor de verschillende stappen).

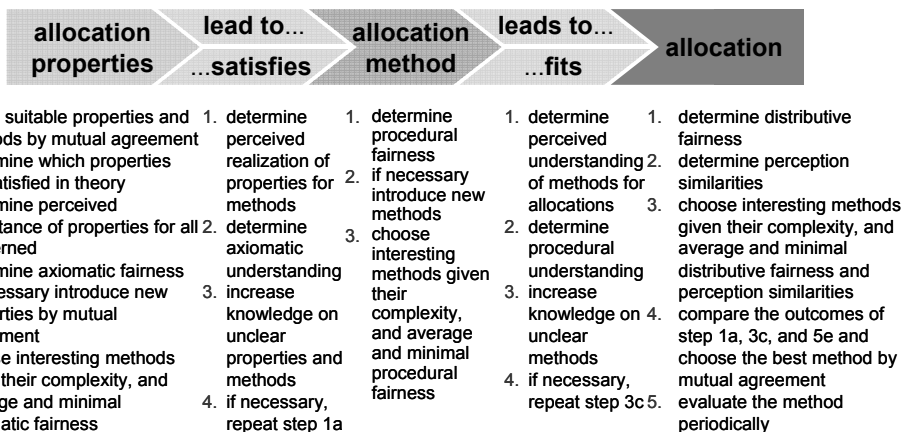


Fig. 2 Verscheidene stappen voor het omgaan met allocatieproblemen

In beide studies tonen we aan dat het nuttig kan zijn om na te gaan wat het axiomatische en procedurele begrip is in het geval van een allocatieprobleem. Ter voorbeeld, soms waren de respondenten in de veronderstelling dat de bekende GP-opbrengstenallocatiemethode aan

een bepaalde eigenschap van eerlijkheid voldoet, terwijl dit in theorie niet het geval is. Zelfs een bekende allocatiemethode als GP blijkt dus niet goed begrepen te zijn door de respondenten. In de studies tonen we ook aan dat de GP-methode wordt gepercipieerd als vrij eerlijk, maar dat de daadwerkelijke allocaties van de methode over het algemeen niet als eerlijk worden gepercipieerd.

Opmerkelijk genoeg worden de daadwerkelijke allocaties van AC2 – een complexe en theoretisch eerlijke allocatiemethode – als oneerlijker gepercipieerd dan de allocaties van een goed begrepen maar theoretisch oneerlijkere proportionele allocatiemethode. Om dit te kunnen verklaren bediscussiëren we complexiteit en een pragmatisch perspectief gebaseerd op rechtvaardigheidstheorie. In termen van dit pragmatische perspectief laten we zien dat de daadwerkelijke allocaties van een inkoopsamenwerkingsallocatiemethode als eerlijk worden gepercipieerd als de allocaties neigen naar proportionaliteit middels een redelijke, objectieve en goed begrepen indicator. Zo wordt de PI-methode als de eerlijkste opbrengstenallocatiemethode gepercipieerd voor de bestudeerde inkoopsamenwerkingsverbanden. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat de PI-methode door kleine organisaties als minder eerlijk wordt gepercipieerd dan door grote organisaties.

Als een inkoopsamenwerkingsverband een complexe allocatiemethode gebruikt, zoals de theoretisch eerlijke AC2 methode, dan is het van belang om duidelijk uit te leggen aan de leden van het samenwerkingsverband hoe de methode werkt en wat de daadwerkelijke allocaties van de methode zijn. Anders kan het gebeuren dat de allocatiemethode niet goed begrepen wordt, wat een negatief effect kan hebben op de gepercipieerde eerlijkheid van de methode en de allocaties van de methode.