

Risicogeneigdheid bom onder samenwerkingsrelatie

Inkoop samenwerking wordt met de mooiste intenties aangegaan, maar levert vaak niet de gewenste resultaten op. Bij tegenvallende resultaten nemen traditionele inkoopmanagers vaak een beslissing die destructief is voor de continuïteit van de relatie. Drie onderzoekers voelden 235 inkoopmanagers aan de tand over het hoe en waarom.

Er zijn managers die het liefst alle mogelijke risico's mijden, maar er zijn er ook die zich juist prettig voelen bij het nemen van veel risico. Risiconemers zijn over het algemeen meer gericht op het mogelijk positieve resultaat dan op eventuele mislukkingen. Bij risicomijdende managers is dit precies andersom. In hoeverre speelt de risicogeneigdheid van inkoopmanagers een rol binnen de besluitvorming over inkoop samenwerking? Wat beweegt inkoopmanagers om destructief te handelen als de samenwerkingsrelatie niet aan hun wensen voldoet? De antwoorden op die vragen worden gegeven door onderzoek van de Radboud Universiteit en de Vrije Universiteit. Het onderzoek werd gehouden onder inkoopmanagers die werken in verschillende branches en sectoren van Nederlandse profitbedrijven. Gemiddeld tellen die bedrijven 4100 medewerkers en in totaal zijn 235 inkoopmanagers geraadpleegd.

Drie vormen

Destructief handelen houdt in dat beslissingen worden genomen die in het algemeen, op de lange of korte termijn, de ondergang van een relatie tot gevolg hebben. In dit onderzoek zijn drie vormen van destructief handelen onderscheiden:

- intentie tot beëindiging
- actief opportunisme
- passief opportunisme

Risicogeneigdheid in relatie inkoper-toeleverancier

	Beëindiging	Actief Opportunisme	Passief Opportunisme
Financiële ontevredenheid	+		+
Sociale ontevredenheid	++	++	++
Risicogeneigdheid	+	+++	++

Risiconemende managers zijn eerder geneigd de relatie te beëindigen dan risicomijdende managers

De eerste vorm bestaat uit het beëindigen van de inkooprelatie. Bij de tweede vorm van destructief handelen kiest de inkoopmanager voor openlijk eigen gewin ten koste van de toeleverancier, bijvoorbeeld door het plegen van contractbreuk. Passief opportunisme betekent dat een inkoopmanager bewust geen tijd en moeite meer steekt in de samenwerking. Beide vormen van opportunisme zijn op de lange termijn schadelijk voor de samenwerkingsrelatie. In het kader staan de resultaten van het onderzoek beknopt weergegeven. Financiële ontevredenheid bij de inkoopmanager leidt tot passief opportunisme en

beëindiging van de inkooprelatie. Uit de resultaten blijkt dat inkoopmanagers die ontevreden zijn met de financiële resultaten, allereerst geneigd zijn om passief opportunistisch te handelen en zo de samenwerking te beëindigen.

Sociale ontevredenheid veroorzaakt alle drie de vormen van destructief gedrag. Als de relatie met de partner op sociaal gebied niet volgens verwachting is, dan vergroot dit de kans op zowel beëindiging van de relatie als op actief én passief opportunisme flink (twee plussen in de tabel in elke cel). Bovendien gebeurt dat op die drie terreinen in dezelfde mate.

Hoge risicogeneidheid beïnvloedt alle drie de vormen van destructief gedrag. Opvallend is het resultaat dat het persoonlijkheidskenmerk 'risicogeneidheid' ook een effect heeft op de besluitvorming. Het onderzoek toont aan dat managers met een grotere risicogeneidheid eerder actief en passief opportunistisch handelen dan managers die risicomijdend zijn. Tevens zijn risiconemende managers eerder geneigd om een samenwerkingsrelatie te beëindigen dan risicomijdende managers.

Bewustzijn

Uit het onderzoek blijkt ook dat sociale ontevredenheid en risicogeneidheid elkaar versterken: inkoopmanagers die veel risico's nemen, handelen eerder destructief als de sociale ontevredenheid toeneemt. Dit geldt echter niet voor economische ontevredenheid. Dit onderzoek toont aan dat een inkoopmanager deels beslissingen neemt

op basis van relatiekenmerken en deels op basis van risicogeneidheid. Op het moment dat een inkoop samenwerking niet conform de verwachting presteert, laten de partijen hun keuze om destructief te handelen zowel door objectieve relatiekenmerken als door persoonlijkheidskenmerken bepalen. Praktisch gezien bewijzen deze resultaten dat de rol van de persoonlijke risicogeneidheid van de inkoopmanager een belangrijke invloed heeft op de ontwikkeling en uitkomsten van een inkoop samenwerking. Om ongewenste beslissingen te voorkomen, is het daarom verstandig risicogeneidheid te betrekken bij de selectie en training van inkoopmanagers. Het is van belang dat inkoopmanagers zich bewust zijn van hun eigen risicoprofiel en de mogelijke consequenties van het nemen van grote risico's. ●



Maartje van Sambeek, MA., MSc. is consultant bij Kirkman Company, dr. Brian Tjemkes is universitair docent Management en Organisatie bij de Vrije Universiteit en dr. Olivier Furrer is universitair hoofddocent Strategisch Management bij de Radboud Universiteit.