Rotterdam School of Management
Erasmus University

RSM Erasmus

Science meets practice:
Hoe ethisch handelen inkopers?

Fanny Chen, 3e-jaars promovenda



RSM - a force for positive change

Belang van inkoopethiek en integriteit

Ethiek staat vaak hoog op de agenda

- Onderhouden van relaties met leveranciers, MVO perspectief, etc.
- Gedragscodes

Inkoopprofessionals zijn “boundary spanners”

- Blootstelling aan ethische dilemma’s

Integriteit is van groot belang

- Hoge kosten, reputatieschade, boetes, etc.



Covid-19 Tracker: Which Brands Are Acting Responsibly toward Suppliers and Workers?

Read More about This Tracker

Has Committed to Pay in Full for Orders Completed and in Production:

- adidas
- Amazon
- ASOS
- C&A for more info
- Cotton On Group for more info
- Gap Inc. (Old Navy, Athleta, Banana Republic) for more info
- H&M
- IKEA
- Inditex (Zara)
- Kiabi
- Levi Strauss & Co. for more info
- LPP
- Lululemon Athletica
- Marks & Spencer
- Moschino
- Next
- Nike
- Primark for more info
- PVH (Calvin Klein, Tommy Hilfiger)
- Ralph Lauren Corporation (Polo)
- Target
- Tesco
- Under Armour
- UNIQLO
- VF Corp. (JanSport, The North Face, Vans, Timberland)

Has Made No Commitment to Pay in Full for Orders Completed and in Production:

- American Eagle Outfitters (American Eagle, Aerie) for more info
- Arcadia (Topshop)
- Balmain
- Bestseller for more info
- Camaïeu for more info
- Edinburgh Woolen Mill (Bonmarché, Peacocks)
- Esprit
- Hema for more info
- JCPenney
- Kohl’s for more info
- Li & Fung/Global Brands Group
- Matalan
- Mothercare
- Oscar de la Renta
- Ross Stores for more info
- Schulz Fashion (Colloseum) for more info
- Sears
- The Children’s Place
- TJX (T.J. Maxx, Marshalls) for more info
- Urban Outfitters (Anthropologie) for more info
- Walmart (Asda) for more info

Updates and Analysis

Cotton On Group reconfirms its commitment to pay in full

April 21, 2021

Cotton On informed the WRC that it is maintaining its commitment from last year.

Read more...

Nearly all committed brands reconfirm their commitments

April 12, 2021

We urge all apparel brands and retailers to pay for completed and in-process orders and not to request additional discounts or deferments.

Read more...

Hema cancels all orders

January 14, 2021

Dutch retailer Hema has canceled all orders and will pay 30 days late on goods already delivered.

Read more...

Promotieonderzoek: inkoopethiek en integriteit

Doel: bijdragen aan een ethische inkoopomgeving

1. Huidige situatie in kaart brengen

- **Wat voor praktijken beschouwen we als (on)ethisch?**
- **Hoe ethisch handelen wij als inkoopprofessionals?**

2. Actie ondernemen

- Waar ligt de ruimte voor verbetering?
- Hoe kunnen we onethisch gedrag verminderen?

Ethisch of onethisch?

21 inkooppraktijken gedefinieerd

- Op basis van eerdere studies en drie focusgroepen

Enquête ingevuld door 524 inkoopprofessionals (o.a. Nevi-leden) en 182 verkoopprofessionals

→ “In welke mate beschouwt u de praktijk als ethisch (een praktijk die overeenkomt met uw professionele normen en waarden)?”

Welke van deze praktijken worden het meest als onethisch gezien? Wat is jullie verwachting?

1: Onnauwkeurige informatie over vraagvolume delen met leveranciers.
2. Zakelijke informatie van een leverancier gebruiken voor persoonlijk financieel gewin.
3. Vertrouwelijke informatie van een leverancier gebruiken in het voordeel van uw organisatie.
4. Een leverancier vragen om commerciële informatie bekend te maken, zonder dat u zelf vergelijkbare informatie bekendmaakt aan de leverancier.
5. Specificaties schrijven die opzettelijk een bepaalde leverancier bevoordelen.
6. Een of meer potentiële leveranciers betere toegang tot een aanbestedingsproces geven.
7. Voorrang geven aan een leverancier die de voorkeur heeft van het senior management.
8. Minachtende opmerkingen maken over een leverancier, diens producten/diensten, medewerkers of vertegenwoordigers.
9. Impliciete of niet-openbaar gemaakte criteria gebruiken bij het nemen van beslissingen over leveranciersselectie.
10. Onduidelijke contractvoorwaarden gebruiken om een voordeel te behalen ten opzichte van een leverancier.
11. Opzettelijk onvolledige of ongefundeerde informatie met een leverancier delen tijdens contractonderhandelingen.
12. Inkoopmacht gebruiken om onhoudbare toezeggingen van een leverancier te verkrijgen.
13. Afdwingen van wederkerigheid.
14. Het verwachte vraagvolume bijstellen, zodat een andere aanbestedingsprocedure kan worden gevolgd.
15. Een of meer leveranciers meer of betere informatie verstrekken ten opzichte van andere leveranciers.
16. Een of meer leveranciers inconsistent of niet transparant beoordelen op de selectiecriteria.
17. Na de gunning van een opdracht, geen inhoudelijke en/of niet dezelfde informatie delen met leveranciers aan wie de opdracht is gegund.
18. Toestaan dat inkoopbeslissingen worden beïnvloed door de persoonlijkheid van en/of een persoonlijke relatie met de vertegenwoordiger van een leverancier.
19. Persoonlijk financieel gewin aanvaarden in het zakendoen met een leverancier.
20. Een contractuele betaling aan een leverancier uitstellen.
21. Eenzijdig de contractuele betalingstermijnen verlengen.

Onderzoeksresultaten: 524 inkoopprofessionals

Praktijk	Onethisch	Geen mening	Ethisch
19. Persoonlijk financieel gewin aanvaarden in het zakendoen met een leverancier.	87%	5%	9%
2. Zakelijke informatie van een leverancier gebruiken voor persoonlijk financieel gewin.	81%	7%	12%
16. Een of meer leveranciers inconsistent of niet transparant beoordelen op de selectiecriteria.	79%	13%	8%
11. Opzettelijk onvolledige of ongefundeerde informatie met een leverancier delen tijdens contractonderhandelingen.	78%	11%	12%
10. Onduidelijke contractvoorwaarden gebruiken om een voordeel te behalen ten opzichte van een leverancier.	76%	10%	15%
12. Inkoopmacht gebruiken om onhoudbare toezeggingen van een leverancier te verkrijgen.	74%	12%	13%
6. Een of meer potentiële leveranciers betere toegang tot een aanbestedingsproces geven.	66%	11%	23%
5. Specificaties schrijven die opzettelijk een bepaalde leverancier bevoordelen.	66%	13%	21%
20. Een contractuele betaling aan een leverancier uitstellen.	66%	15%	19%
8. Minachtende opmerkingen maken over een leverancier, diens producten/diensten, medewerkers of vertegenwoordigers.	65%	18%	18%
21. Eenzijdig de contractuele betalingstermijnen verlengen.	65%	21%	14%
15. Een of meer leveranciers meer of betere informatie verstrekken ten opzichte van andere leveranciers.	64%	12%	23%
9. Impliciete of niet-openbaar gemaakte criteria gebruiken bij het nemen van beslissingen over leveranciersselectie.	63%	15%	22%
1: Onnauwkeurige informatie over vraagvolume delen met leveranciers.	62%	9%	20%
13. Afdwingen van wederkerigheid.	57%	20%	23%
14. Het verwachte vraagvolume bijstellen, zodat een andere aanbestedingsprocedure kan worden gevolgd.	56%	21%	23%
17. Na de gunning van een opdracht, geen inhoudelijke en/of niet dezelfde informatie delen met leveranciers aan wie de opdracht is gegund.	51%	21%	28%
18. Toestaan dat inkoopbeslissingen worden beïnvloed door de persoonlijkheid van en/of een persoonlijke relatie met de vertegenwoordiger van een leverancier.	51%	14%	30%
3. Vertrouwelijke informatie van een leverancier gebruiken in het voordeel van uw organisatie.	48%	15%	37%
7. Voorrang geven aan een leverancier die de voorkeur heeft van het senior management.	45%	19%	36%
4. Een leverancier vragen om commerciële informatie bekend te maken, zonder dat u zelf vergelijkbare informatie bekendmaakt aan de leverancier.	42%	23%	35%

Hoe denken sales professionals hierover? (N = 182)

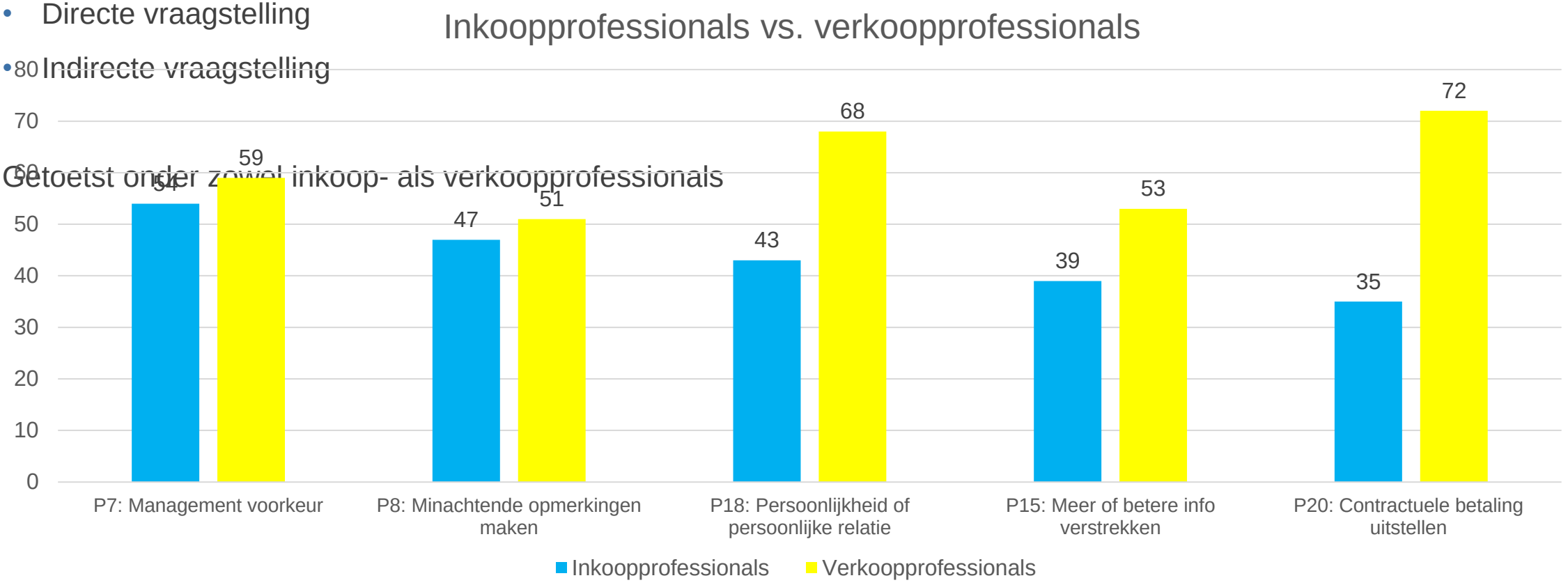
Praktijk	Onethisch	Geen mening	Ethisch
1: Onnauwkeurige informatie over vraagvolume delen met leveranciers.	62% vs 79%	9% vs 10%	20% vs 11%
3. Vertrouwelijke informatie van een leverancier gebruiken in het voordeel van uw organisatie.	48% vs 63%	15% vs 15%	37% vs 22%
4. Een leverancier vragen om commerciële informatie bekend te maken, zonder dat u zelf vergelijkbare informatie bekendmaakt aan de leverancier.	42% vs 55%	23% vs 24%	35% vs 21%
17. Na de gunning van een opdracht, geen inhoudelijke en/of niet dezelfde informatie delen met leveranciers aan wie de opdracht is gegund.	51% vs 60%	21% vs 20%	28% vs 20%
20. Een contractuele betaling aan een leverancier uitstellen.	66% vs 74%	15% vs 17%	19% vs 9%
6. Een of meer potentiële leveranciers betere toegang tot een aanbestedingsproces geven.	66% vs 73%	11% vs 13%	23% vs 14%
12. Inkoopmacht gebruiken om onhoudbare toezeggingen van een leverancier te verkrijgen.	74% vs 79%	12% vs 12%	13% vs 9%
8. Minachtende opmerkingen maken over een leverancier, diens producten/diensten, medewerkers of vertegenwoordigers.	65% vs 69%	18% vs 19%	18% vs 13%
21. Eenzijdig de contractuele betalingstermijnen verlengen.	65% vs 69%	21% vs 20%	14% vs 11%
9. Impliciete of niet-openbaar gemaakte criteria gebruiken bij het nemen van beslissingen over leveranciersselectie.	63% vs 67%	15% vs 21%	22% vs 12%
11. Opzettelijk onvolledige of ongefundeerde informatie met een leverancier delen tijdens contractonderhandelingen.	78% vs 81%	11% vs 4%	12% vs 5%
10. Onduidelijke contractvoorwaarden gebruiken om een voordeel te behalen ten opzichte van een leverancier.	76% vs 79%	10% vs 6%	15% vs 15%
2. Zakelijke informatie van een leverancier gebruiken voor persoonlijk financieel gewin.	81% vs 82%	7% vs 7%	12% vs 11%
5. Specificaties schrijven die opzettelijk een bepaalde leverancier bevoordelen.	66% vs 54%	13% vs 16%	21% vs 30%
15. Een of meer leveranciers meer of betere informatie verstrekken ten opzichte van andere leveranciers.	64% vs 53%	12% vs 16%	23% vs 31%
19. Persoonlijk financieel gewin aanvaarden in het zakendoen met een leverancier.	87% vs 79%	5% vs 9%	9% vs 12%
18. Toestaan dat inkoopbeslissingen worden beïnvloed door de persoonlijkheid van en/of een persoonlijke relatie met de vertegenwoordiger van een leverancier.	51% vs 46%	14% vs 22%	30% vs 32%
14. Het verwachte vraagvolume bijstellen, zodat een andere aanbestedingsprocedure kan worden gevolgd.	56% vs 51%	21% vs 24%	23% vs 25%
7. Voorrang geven aan een leverancier die de voorkeur heeft van het senior management.	45% vs 40%	19% vs 17%	36% vs 43%
16. Een of meer leveranciers inconsistent of niet transparant beoordelen op de selectiecriteria.	79% vs 75%	13% vs 16%	8% vs 9%
13. Afdwingen van wederkerigheid.	57% vs 57%	20% vs 19%	23% vs 24%

Welke praktijken zijn het vaakst voorgekomen in de afgelopen twee jaar?

Twee verschillende vraagstellingen gebruikt

- Directe vraagstelling
- Indirecte vraagstelling

Getoetst onder zowel inkoop- als verkoopprofessionals

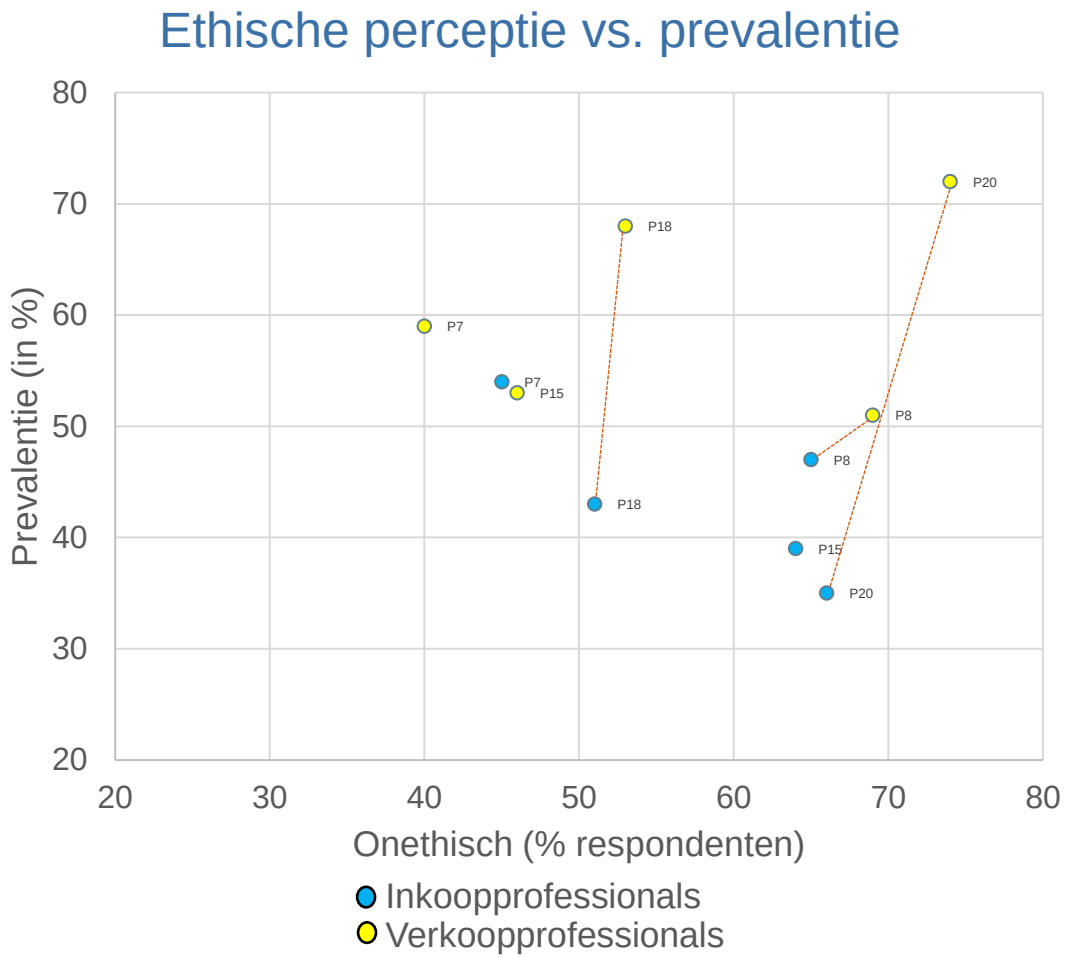


Discussie

Top 5 praktijken

- 7: Voorrang geven aan een leverancier die de voorkeur heeft van senior management
- 8: Minachtende opmerkingen maken over een leverancier, diens producten/diensten, medewerkers of vertegenwoordigers
- 15: Een of meer leveranciers meer of betere informatie verstrekken t.o.v. andere leveranciers
- 18: Toestaan dat inkoopbeslissingen worden beïnvloed door de persoonlijkheid van en/of een persoonlijke relatie met de vertegenwoordiger van een leverancier
- 20: Een contractuele betaling aan een leverancier uitstellen

1. **Herkennen jullie dit beeld? Speelt het binnen jullie sector anders?**
2. **Wat voor maatregelen hebben jullie genomen of zou je kunnen nemen om zulke ethische risico's te verminderen of vermijden?**



Dank voor jullie aandacht!

Vragen, feedback, of ideeën voor vervolgonderzoek? Laat het gerust weten.

www.rsm.nl/people/fanny-chen

Burgemeester Oudlaan 50
3062 PA Rotterdam
The Netherlands

+31 10 408 2222
f.z.chen@rsm.nl
www.linkedin.com/in/fannychen96

SCAN ME

RSM Erasmus

Accredited by

Association of MBAs · AACSB Accredited · EFMD EQUIS Accredited · NVAO