

EMERITUS INKOOPHOOGLEERAAR ARJAN VAN WEELE

'IK VOEL MIJ BUITENGEWOON BEVOORRECHT'

Hij is een van de grondleggers van de moderne inkoopprofessie.

Wetenschapper, consultant, opleider, commentator en auteur.

Een hyperactieve protagonist, maar ook iemand die het vak tot op de graat weet te fileren. Op 30 november neemt hij afscheid van het vak.

Dit afscheid vindt plaats aan de TU Eindhoven, waar inkoophoogleraar Arjan van Weele in januari 1990 zijn inaugurele rede 'Ligt bij de inkoop de eerste winst?' uitsprak. Hij was de eerste inkoophoogleraar in Nederland. Met zijn afscheid komt een eind aan een tijdperk waarin inkoop vleugels kreeg en Van Weele een van de prominenten was die het vak vleugels gaf. Hij had vele rollen. Als opleider, wetenschapper, PMI-commentator, begeleider van promovendi (hij begeleidde negen promovendi naar de eindstreep, van wie er twee nu inkoophoogleraar zijn), consultant en ontwikkelaar van vakkennis.

In de collegebanken bereikte hij in de jaren dat hij in Eindhoven doceerde zo'n 4000 studenten. Daarnaast landde zijn kennis en ervaring bij naar schatting 8000 mensen in de inkoop-executive-programma's. Hij was en is niet alleen de beste verkoper onder de inkopers, maar ook een begenadigd schrijver die glashelder op papier kan krijgen wat hij te zeggen heeft. Van zijn hand verschenen naast vele honderden artikelen (waaronder circa 140 wetenschappelijke artikelen) ook diverse boeken. Het boek waar Van Weele letterlijk wereldberoemd mee werd, is 'Inkoop in Strategisch Perspectief'. Van dit standaardwerk zijn er sinds 1988 naar schatting tussen de 60.000 en 70.000 verkocht. Het is ook vertaald in het Engels, Duits, Noors, Zweeds, Turks, Sloveens en

Chinees. Als columnist leverde Van Weele in dit magazine sinds 2007 een bijdrage aan de wetenschappelijk rubriek From Science.

Wat is je primaire drive als mens?

"Nieuwsgierigheid. Mijn fascinatie voor het hele leven zelf. Hoe het menselijk leven en de wereld in elkaar zitten. Ik ben iemand die heel blij is om te leven. Dat heb ik altijd gehad. Ik hoef me 's ochtends niet te motiveren, dat is een grote gift. Ik voel me buitengewoon bevoorrecht! Met mijn vak bezig zijn geeft me het meeste plezier. En ik ben in staat geweest daar de meeste tijd aan te besteden. Ik ben altijd op mijn energie blijven zitten en heb de dingen gedaan waar ik me goed bij voelde."

Waar haal je in het algemeen je inspiratie vandaan?

"De samenwerking met promovendi. De inspiratie die je krijgt door hun nieuwsgierigheid en de vragen waar ze mee komen. Daarnaast is de praktijk een bron van inspiratie, de thematieken waar bedrijven mee bezig zijn, de problemen die ze tegenkomen."

Heb je een persoonlijk hoogtepunt gekend in de afgelopen 30 jaar?

"Verschillende. In 2003 de Hans Ovelgönne Award die ik kreeg van de International Federation of Purchasing

1986

Proefschrift 'Purchasing Control: Performance Measurement and Evaluation of the Industrial Purchasing Function'

1988

Eerste editie van 'Inkoop in Strategisch Perspectief'

1989-2018

Hoogleraar Purchasing and Supply Management TU Eindhoven

1990

Inaugurele rede 'Ligt bij de inkoop de eerste winst?' TU Eindhoven (co-funding leerstoel door NEVI vanaf 1991)

INTERVIEW



“Ik vind dat we met uitbesteden veel te ver zijn gegaan. We zijn inmiddels nauwelijks meer in staat om uitbestedingsrelaties te managen”

and Supply Management, en dit jaar de IPSERA Lifetime Achievement Award die ik samen met Jan Telgen mocht ontvangen voor onze bijdragen aan de wetenschap en het erelidmaatschap van NEVI. Zeer memorabel vind ik ook het bezoek van Ignacio López in 1993 aan Nederland. López was toen cpo van Volkswagen, een bedrijf dat financieel aan de rand van de afgrond stond. Hij legde toeleveranciers het vuur aan de schenen. In de Jaarbeurs Utrecht zaten 's ochtends om zeven uur zo'n duizend verhitte medewerkers van Nederlandse toeleveranciers, want die moesten zijn werktijden aanhouden. Om tien voor zeven kwam hij binnen tussen zes secondanten. Zes jonge gasten, zijn 'krijgers'. Allen droegen het horloge aan de rechterpols om iedereen er aan te herinneren dat de tijden definitief veranderd waren in de automotive-industrie. Hij zocht 'antagonisten', mensen die tegen de stroom in wilden zwemmen. López is een grootheid. Charismatisch. Een *game changer*. In een jaar tijd kreeg hij VW weer in de zwarte cijfers."

En een dieptepunt?

"Grote dieptepunten heb ik niet echt gekend. Ik heb ook veel geluk gehad. Bijvoorbeeld dat ik van huis uit mee kreeg dat je hard moet werken om ergens te komen en dat je met twee voeten op de grond moet blijven staan. Geluk, of misschien toeval was ook dat ik eind jaren 70 Jacques de Rijcke ontmoette. Hij stimuleerde me om te gaan promoveren en dankzij hem kon ik ook als meewerkend voorman deelnemen aan ISFAH, het eerste onderwijsprogramma voor inkoopmanagers. Teleurstellend is wel dat me op de TU Eindhoven de middelen zijn ontnomen om het inkoopvak op niveau uit te kunnen oefenen. Als hoogleraar alleen kun je niet veel. Je moet mensen om je heen hebben om meters te maken, maar ook om plezier te maken. Anders houdt het op. Er is nu een parttimeleerstoel Leveranciersrelaties en Contractmanagement gesteld. We gaan het zien. Vanuit de NEVI Research Stichting zijn wel al financiële middelen toegezegd."

Inkoop in het wo- en hbo-onderwijs heeft nog niet de positie van bijvoorbeeld marketing. Hoe komt dat? En wat zou er moeten gebeuren om die positie te verbeteren?

"Inkoop is als *career track* minder interessant dan andere vakken. Inkoopmanagers verdienen minder dan bijvoorbeeld salesmanagers of cfo's. In Nederland is het toch erg lastig gebleken om het vak binnen het onderwijs verankerd te houden. Het is klein

en moet concurreren met de studierichtingen waarmee universiteiten zich tegenwoordig op wereldniveau willen profileren. We zullen nooit mainstream worden, gegeven de gevestigde belangen. Ik denk dat we gebruik moeten maken van de kleine kansen die zich voordoen. Denk aan een leerstoel Public Procurement aan de Universiteit Utrecht.

'Niets is zo praktisch als een goede theorie, mits die maar aan de praktijk is ontleend', is een uitspraak van jou. Wat was in de afgelopen decennia de meest praktische theorie?

"Dat is zonder meer de *agency theory*. Deze economische theorie is verplichte kost voor elke inkoper. Conform die theorie is in elke situatie sprake van *conflict of interest* tussen partijen, informatie-asymmetrie, risicoallocatie en -aversie en *moral hazard*. Begrijp je die vier problemen, dan snap je ook waarom het zo vaak fout gaat in het inkoopvak, met name in de inkoop van kennisintensieve dienstverlening."

Wat vind je naast de agency theory het belangrijkste wetenschappelijke inzicht op inkoopgebied?

"Dat is dat inkoop voor een groot deel verantwoordelijk is voor de *carbon footprint* in de wereld: inkopers vervuilen meer dan alle bedrijven tezamen. Die vervuiling zit in supply chains. We moeten circulair worden in ons aankoopgedrag. Bijkomend voordeel is dat je door circulaire inkoop haast automatisch innovatie aansjaagt. Het huidige inkoopparadigma met focus op besparingen, moet worden gekanteld naar circulair."

Hoe belangrijk is de wetenschap gebleken voor de inkooppraktijk?

"De inkooppraktijk wordt niet zozeer gevoed door de wetenschap. De primaire aanjager van professionalisering zijn de grote, internationale consultancies die de modellen en best practices van het ene naar het andere bedrijf brengen. De wetenschap staat op afstand, de meeste wetenschappers opereren niet als consultant. Wat dat betreft ben ik samen met Frank Rozemeijer een van de uitzonderingen."

Aan de andere kant is de afgelopen decennia toch veel wetenschappelijke inkoopkennis ontwikkeld. Wat zou moeten gebeuren om die kennis beter te laten landen in de praktijk?

"Mensen, systemen en leiderschap maken het verschil. We leveren op de universiteit toptalent af, maar dat komt te weinig in inkoop terecht. Qua talentontwikkeling vind ik het leiderschap in inkoop niet echt vooruitstrevend. Als ik cpo bij een groot bedrijf zou zijn, dan zou ik altijd contact willen hebben met een paar opinieleiders in de wetenschap om me te laten inspireren en ook om de toptalenten binnen te halen."

Is je denken over inkoop de afgelopen dertig jaar sterk veranderd?

"Ja, in die zin dat het me duidelijk is geworden dat de intelligentie in het netwerk van toeleveranciers vele malen groter is dan

1994

Publicatie eerste editie 'Purchasing and Supply Chain Management'

1996

Publicatie 'Revolution in Purchasing' (samen met Frank Rozemeijer)

1998

Eerste promotor Finn Wynstra

1998-2002

Hoogleraar NEVI-leerstoel Inkoopmanagement Nyenrode University

1989-1999

Management consultant bij Holland Consulting Group



die in je eigen organisatie. Het netwerk zou dan ook een logische extensie van het inkopende bedrijf moeten zijn, maar dat is het zelden. We behandelen iemand op de payroll anders dan een externe partij. Als ik helemaal opnieuw zou beginnen en een inaugurele rede zou mogen houden, dan zou die gaan over het ontsluiten van het verborgen potentieel in de supply base.”

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen op inkoopgebied de afgelopen decennia?

“Dat zijn uitbesteding, circulair inkopen en *global sourcing* met de daarbij behorende connectiviteit. Ik vind dat we met uitbesteden veel te ver zijn gegaan. We zijn inmiddels nauwelijks meer in staat om uitbestedingsrelaties te managen. We denken dat met contracten te kunnen, maar dat kan helemaal niet! We zijn de afgelopen decennia enorm verkwistend geworden. We hebben enorm complexe en vervuilde supply chains ontwikkeld. We moeten er qua ontwerp en gebruik van grondstoffen en producten rekening mee gaan houden dat die naar de bron teruggaan. Door die complexe ketens en netwerken zijn ook de risico’s sterk toegenomen. Door een overstroming in Maleisië kan in korte tijd de productie in een fabriek in Europa stilvallen.”

Wat zijn de grootste inkoopypes van de afgelopen jaren?

“Waardegericht inkopen en duurzaam inkopen. Bestaat er dan zoiets als níét-waardegericht inkopen, vraag ik me af? Duurzaam inkopen is ook zo’n hype. Het is een tussenfase op weg naar circulair inkopen. Als we daarnaar streven, dan hebben we duurzaam inkopen ook direct te pakken.”

Al in 1991 sprak je over de kuil die inkoop had gegraven, om daar vervolgens zelf in te vallen. Kortom: de eenzijdige focus op kostenbesparing waar inkoop dan vervolgens door het topmanagement op wordt afgerekend. Zijn we al uit die kuil?

“Nee, nee! Slechts een enkel bedrijf is uit de kuil gekropen. Denk aan Unilever, Nestlé en IKEA. Inkoop moet bij deze bedrijven bijdragen aan het merk. Leveranciers worden uitgedaagd om de klantpropositie te verbeteren en schade aan het merk door problemen in de keten te voorkomen. Het draait bij genoemde bedrijven om *innovation sourcing*. Het zijn echter de uitzonderingen die de regel bevestigen. In de meeste bedrijven trekt de cfo aan de touwtjes. Die is heel opgewekt over het

2003

Hans Ovelgönne Award (International Federation of Purchasing and Supply Management)

2003-2008

Academic director NEVI 3-opleiding

2007

Raad van commissarissen inkoopcombinatie INKA

2003-2011

Chairman supervisory board International Trade Center (United Nations), *modular learning system on supply chain management*

2007-2018

Columnist From Science in Deal! Magazine over Inkoop en Supply Management

effect van inkoopbesparingen op het rendement zoals uit het Du Pont-schema blijkt. Maar haalt de cpo zijn of haar besparingsdoelstellingen niet, dan wordt hij of zij direct vervangen. Ik constateer dat de gemiddelde verblijfsduur van de inkoopmanager afneemt.”

Wat is de grootste hedendaagse zwakte van de inkoopprofessie?

“Het gebrek aan leiderschap. Waar zijn de antagonisten, de mensen zoals López bij VW die tegen de stroom in durven te zwemmen? Die tegen de cfo zeggen: “Ik ga geld besparen, maar niet meer op catering en schoonmaak waar we al de boter uit hebben gebraden.”

Cpo's zijn in het algemeen te volgzaam, lopen te veel in de sporen van de cfo. We hebben in dit vak een heel bijzondere vorm van leiderschap nodig, die maar weinig voorkomt. Cpo's hebben een enorme verantwoordelijkheid, maar geen *licence to kill*. Ben je te prominent in je optreden, dan krijg je problemen met de budgethouders. Het idee heerst nu bij inkoopmanagers dat het gaat om klantsatisfactie. Maar zo krijg je volgzame types: *don't rock the boat too much*. Het gaat er echter om dienstverlenend, bescheiden, vasthoudend en enorm toegewijd te zijn, zónder een serviele opstelling. Persoonlijk gezag is belangrijk, maar *together we are the business*. Boek je succes in inkoop, dan is dat een succes van de business.”

Je bent somber gestemd over de ontwikkeling van inkoop in de publieke sector. Je spreekt van een 'zeer gering zelflerend vermogen binnen de overheid'.

“Neem de recente Actieagenda Beter Aanbesteden, die lang niet ver genoeg gaat. De complexiteit qua aanbesteden is met een factor zes toegenomen. De overheid koopt, inclusief de Wmo-gelden, voor zo'n 130 miljard euro in. Dan zou je toch verwachten dat binnen de overheid een kennisinstituut is, waar mensen worden opgeleid tot gecertificeerde topprofessionals om de grote tenders te begeleiden? Zo wordt ook kennis opgebouwd in de eigen organisatie, in plaats van in de perifere gebieden. Nu worden op grote schaal externen ingeschakeld. Nee, het zelflerend vermogen van de overheid is dus niet verbeterd. Investeren we niet in professionaliteit, dan lopen we totaal vast.”

'Het is makkelijker om een mens op de maan te zetten, dan om inkoop te professionaliseren', zei je eens in een interview. Waarom?

“Technische processen gedragen zich voorspelbaar. In ons vak ligt dat anders: sociale systemen zijn meestal onvoorspelbaar. En daarbij is het succes van een oplossing contextafhankelijk.”

Inkoop heeft vleugels gekregen door de trend van uitbesteding. Welke trend gaat inkoop de komende jaren vooral vaart geven? Circulaire economie, omdat er meer en meer supply circles gaan ontstaan?

“De circulaire economie biedt grote kansen voor inkoop, dat staat vast. Uitbesteding is doorgeschooten. Kijk maar naar de grote problemen die Tesla op dit moment heeft op het gebied

van kritische componenten, zoals versnellingsbakken en accu's. Gevestigde toeleveranciers kunnen dan wel willen het bedrijf niet volgen. Ook de overheid heeft te veel uitbesteed. Zaken als schoonmaak en groenvoorziening moeten worden inbe-

“Cpo's lopen over het algemeen te veel in de sporen van de cfo”

steed om zinvolle banen te scheppen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Er moet een einde komen aan de trend om alles alleen maar op z'n economische merites te beschouwen.”

Waar staat inkoop op de volwassenheidscurve?

“Ik denk dan direct aan een weifelachtige puber. Hij kan doorgroeien naar kampioen kostenreductie. Daar is niets op tegen, als dat maar binnen bepaalde frames gebeurt. Die kampioen moet echter wel weten dat je een citroen maar één keer kunt uitknijpen. Een tweede ontwikkelingsrichting is die van het kind dat netjes naar zijn ouders blijft luisteren en niet op eigen benen kan staan. Als derde mogelijkheid zie ik de inkoop als game changer binnen de organisatie. Waar het heen gaat, zal meer van de persoon dan van de ontwikkeling van het vak afhangen. En wat het vak betreft besteden we nu bovengemiddeld aandacht aan sociale vaardigheden en het creëren van win-winsituaties in plaats van de meer harde vaardigheden als kostprijsanalyse en onderhandelen te ontwikkelen. We zijn de basale kwaliteiten uit het oog verloren. Je moet in dit vak ook af en toe een beetje vervelend kunnen zijn.”

Hoe zie je de komende jaren voor jezelf?

“Ik ga het allemaal zien. De cirkel voor wat betreft inkoop is rond. Alles wat ik op dit gebied wilde bereiken, heb ik bereikt. Ik ben nog actief in de NEVI Research Stichting en WION, Workshop Inkoop Onderzoek Nederland. Het is ook tijd eens iets heel anders te gaan doen. Recent ben ik daarom lid geworden van de Historische Kring Maarssen, voor mij een heel nieuw netwerk. De Nieuwe Hollandse Waterlinie staat op de nominatie om werelderfgoed te worden. In de aanloop gaan we binnen de gemeente tal van activiteiten ontplooiën.” ●

2014

Publicatie 'International Contracting' (met John van der Puij)

2017->

Bestuurslid NEVI Research Stichting

2017

Publicatie 'Strategische Beschaffung' (met Michael Essig). Zevende editie 'Inkoop in Strategisch Perspectief'

2018->

IPSERA Lifetime Achievement Award samen met Jan Telgen

2018

NEVI-erelidmaatschap samen met Jan Telgen