

Prof.dr. Arjan van Weele  
30 november 2018

AFSCHEIDSREDE

# Inkopen is een vak ... of toch niet?

**TU/e**

EINDHOVEN  
UNIVERSITY OF  
TECHNOLOGY

FACULTEIT INDUSTRIAL ENGINEERING & INNOVATION SCIENCES

AFSCHEIDSREDE PROF.DR. ARJAN VAN WEELE

# **Inkopen is een vak ... of toch niet?**

Uitgesproken op 30 november 2018  
aan de Technische Universiteit Eindhoven

## Inleiding

Geachte toehoorders,

De afgelopen 40 jaar heb ik mij beziggehouden met het inkoopvak. Met veel plezier en interesse. Hoe kan dat? Hoe kun je zo lang met zoveel enthousiasme met één onderwerp bezighouden? Ik moet dat uitleggen. Zeker nu mijn gezin, familie, beste vrienden en collega's in de zaal zitten.

40 jaar geleden was inkoop als vakgebied nog nauwelijks ontwikkeld. Sindsdien heeft inkoop een sterke progressie doorgemaakt. Niettemin blijft het lastig om goed in te kopen. Op dit moment is de wijze waarop zorgverzekeraars hun contracten afsluiten met zorgaanbieders volop in discussie.<sup>1</sup> Wurgcontracten in de zorg leiden tot grote verliezen in de thuiszorg en wantoestanden bij cliënten. In mijn lezingen heb ik inkoop vaak aangeduid als 'the last frontier in business', de laatste grens in de bedrijfsvoering. Het is het laatste bedrijfsdomein dat bestuurders professionaliseren. Hoe komt dat? Waarom is professioneel inkopen in de praktijk zo moeilijk? Waarom krijg je zo lastig grip op inkoopprocessen? Ik leg dit even kort uit.

Iedereen vindt het leuk om geld uit te geven. Zeker als het geld van een ander betreft.<sup>2</sup> De overheid besteedt veel geld aan infrastructurele werken zoals wegen en tunnels. Rijkswaterstaat maakt graag mooie dingen. Wegen en kunstwerken moeten in het landschap worden ingepast. En voorzien worden van het nodige groen. Tal van adviseurs, architecten, aannemers, onderaannemers en leveranciers moeten worden geraadpleegd. Soms op kantoor, maar vaak ook op andere mooie gesitueerde locaties. Inkopen brengt je buiten de deur, het haalt je even uit de sleur van alledag. Degene die geld te besteden heeft, heeft aanzien en is graag gezien. Dat vindt iedereen leuk! Het vergeven van opdrachten kan ook leiden tot persoonlijke voordelen. Dan wordt het nog leuker!

<sup>1</sup> Zie onder meer Volkskrant (2018a), Volkskrant (2018b))

<sup>2</sup> Sommige auteurs duiden dit aan met OPM (Other People's Money), ofwel opium, waaraan managers gemakkelijk verslaafd kunnen raken. Zie onder meer <http://www.businessdictionary.com/definition/other-people-s-money-OPM.html>

Maar goed inkopen, is niet eenvoudig. Met opdrachtgeving van projecten gaat het nodige mis. Projecten lopen qua kosten uit de hand en worden later dan gepland opgeleverd. Dat komt omdat bij de aanvang van het project, de werkzaamheden, maar meer nog de belangen en partijen die achter deze werkzaamheden schuilgaan, verkeerd zijn ingeschat. Een gebrekkige voorbereiding leidt tot meerwerk bij de uitvoering van het project. Vaak tegen hoge kosten, die niet waren begroot. Energiekabels moeten worden omgelegd, extra vergunningen moeten worden aangevraagd, de medewerking van gemeenten en andere vergunningverlenende instanties blijkt weinig constructief. Goedkoop blijkt vaak duurkoop. De aannemer met de laagste prijs is vaak degene die in zijn voorbereiding de minste risico's heeft gezien en degene die de laagste kwaliteit levert. Dat gaat de opdrachtgever aan het eind van het project, en bij de oplevering, merken! De complexiteit van inkoop wordt heel vaak onderschat.

Elke inkooptransactie, denk aan de aankoop van een auto, leidt tot conflicterende belangen. De koper wil zo min mogelijk geld uitgeven. De verkoper wil zo veel mogelijk verdienen. Dit tegengestelde belang wordt via onderhandelen opgelost. De onderhandeling spitst zich vaak toe op de prijs. Dat is op zich niet erg als je standaardproducten (commodities) inkoop. Maar een te grote focus op prijs werkt averechts in het geval van het contracteren van complexe bouw- of ICT-projecten, waarbij partijen na het sluiten van de transactie nog jaren op de samenwerking met elkaar aangewezen zijn. Niet zelden blijken er dan in de samenwerking problemen en risico's op te treden die niemand had voorzien. En niet zelden wil elke partij de kosten en risico's verbonden aan de oplossing van die problemen bij de ander neerleggen. Vaak lopen deze conflicten dermate hoog op, dat deze alleen door de tussenkomst van juristen of soms de rechter kunnen worden beslecht. Wilt u voorbeelden? Denkt u dan eens aan ICT-projecten die door de overheid worden uitgevoerd.<sup>3</sup> Naar schatting wordt jaarlijks 1-1,5 miljard euro door de overheid in ICT-projecten verspild door slecht opdrachtgeverschap.

En dan is er nog een volgend probleem. De kosten, veroorzaakt door verkeerde inkoopbeslissingen, komen vaak niet ten laste van degene die deze beslissingen heeft genomen. Anders gezegd: de inkoper draait vaak niet op voor de consequenties van zijn of haar handelen! Even terug naar het voorbeeld van de

<sup>3</sup> Voorbeelden die genoemd worden in het rapport van de Commissie Elias inzake het Parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid zijn: de Belastingdienst, de website Werk.nl van het UWV, het Elektronisch Patiëntendossier, het C2000-communicatiesysteem bij de hulpdiensten, Defensie en de modernisering van de gemeentelijke basisadministratie. De Commissie schat dat jaarlijks 1-1,5 miljard euro door de overheid wordt verspild in ICT-projecten.

gezondheidszorg waar inkopers van zorgverzekeraars contracten afsluiten met zorgverleners en ziekenhuizen die tegen vooraf gestelde tarieven zorg moeten verlenen aan u en mij. Maar als zo'n zorgverlener, ik geef maar een willekeurig voorbeeld, een heupoperatie verkeerd uitvoert, hebben u en ik dat probleem. De desbetreffende inkoper die deze verrichting bij de desbetreffende specialist heeft gecontracteerd, slaapt daar geen nacht minder om. Evenals de specialist, de goede niet te na gesproken, die u nu voor de tweede keer gaat behandelen en voor de tweede keer een factuur kan sturen.

Het is deze problematiek die mij altijd buitengewoon heeft geboeid. Elke keer als managers geld ter beschikking krijgen, gebeurt er iets gekks. Zij gaan dat geld dan in de regel anders besteden dan wanneer het hun eigen geld was. Hoe bereik je in het bedrijfsleven en bij de overheid de situatie dat managers en inkopers het aan hen ter beschikking gestelde geld zodanig besteden als ware het hun eigen geld?<sup>4</sup>

Zie hier het speelveld van de inkoper. Een erg lastig speelveld. Dat zich moeilijk laat afbakenen en bespelen. Ik wil het vandaag hebben over twee dingen. Allereerst ga ik jullie meenemen in mijn onderzoek van de afgelopen decennia. Ten tweede ga ik mijn visie geven op het doen van wetenschappelijk onderzoek. Maar eerst gaan we het speelveld afbakenen. Inkoop: waar hebben we het over?

<sup>4</sup> Dit roept de vraag op of de consument zijn/haar eigen geld altijd goed besteedt. Zie voor een discussie over dit onderwerp Ariely en Kreisler (2018)

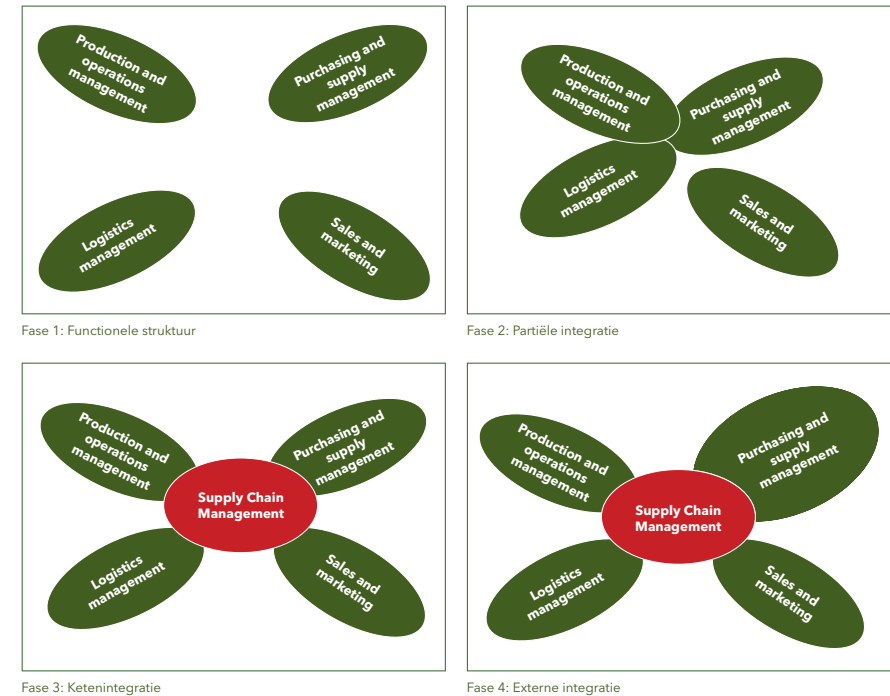


van alle inkoopwerkwijzen en -processen binnen de organisatie. De rol van inkoop evolueerde hiermee van onderhandelaar en besteller van goederen en diensten, naar procesmanager, adviseur en facilitator.

Echter, bedrijven die hun inkoopprocesmanagement op orde kregen, zagen een nieuw werkveld voor inkoopprofessionals opdoemen. Nu het inkoophuis in termen van werkwijzen, processen en systemen op orde was, kwam het accent te liggen op het aansturen van relaties met leveranciers. Toenemende transparantie met betrekking tot inkoopuitgaven en leveranciers met wie men zaken deed, leidde in de regel tot een enorme reductie van het artikelassortiment en het leveranciersbestand. De inkoopuitgaven werden geconcentreerd bij minder leveranciers, die per definitie meer omzet kregen toebedeeld. Hierdoor nam de onderlinge afhankelijkheid tussen inkoopende bedrijven en leveranciers toe, waardoor relaties in enkele gevallen konden uitgroeien tot partnerships. De nieuwe rol van inkoop richtte zich op het mobiliseren van kennis en expertise bij de leveranciers om de waardepropositie van de onderneming richting de klant te verbeteren. Leveranciers werden uitgedaagd en gevraagd actief bij te dragen aan product- en procesinnovatie. De rol van de inkoper evolueerde verder van inkoopprocesmanager naar leveranciersrelatie- en accountmanager.

Inkoop ontwikkelde zich hiermee heel geleidelijk van een operationeel gedreven activiteit naar een business gedreven en business kritische bedrijfsfunctie (Rietveld (2009)). Dit proces is nog steeds in volle gang en neemt tijd omdat deze ontwikkeling gevolgen heeft voor de raakvlakken met alle andere bedrijfsfuncties (zie Box 1 in Figuur 2). Met als gevolg een andere invulling van de taken die door inkoopprofessionals moeten worden uitgevoerd.

### Box 1: Inkoop: integratie met andere disciplines (Harland e.a. (2018))



Figuur 2. Inkoop raakvlakken met andere disciplines.

**Fase 1: Functionele structuur.** In deze fase, tot 1970, ontwikkelden de vakgebieden verkoop en marketing, productiemanagement, logistiek en inkoopmanagement zich los van elkaar. Deze functies waren niet geïntegreerd in die zin dat deze rapporteren aan verschillende managers. De organisatiestructuur van bedrijven is functioneel van aard.

**Fase 2: Partiële integratie.** In deze fase, die ongeveer de periode 1970-1990 omvatte (Miller e.a. (1979)), vindt een gedeeltelijke integratie van bedrijfsfuncties plaats. Afhankelijk van de situatie worden productie en logistiek, logistiek en inkoop, dan wel productie, logistiek en inkoop geïntegreerd onder één verantwoordelijke manager. De organisatiestructuur van bedrijven is niettemin functioneel van aard.



**Fase 3: Ketenintegratie.** In deze fase, vanaf 1990, worden inkoop, logistiek, productie en verkoop geïntegreerd en rapporteren aan één verantwoordelijke supply chain manager. De functionele organisatiestructuur wordt gecombineerd met een processtructuur, die georganiseerd wordt rond belangrijke klant- respectievelijk marktsegmenten.

**Fase 4: Externe integratie.** In deze fase, vanaf 2000, worden steeds meer processen uitbesteed aan gespecialiseerd toeleveranciers, die een onlosmakelijk onderdeel zijn van de waardepropositie van de organisatie.<sup>7</sup> De inkoopquote neemt als gevolg van uitbesteding sterk toe. De externe kosten zijn een veelvoud van de interne kosten van de organisatie. De bedrijfskritische toeleveranciers zijn sterk mede bepalend voor de klanttevredenheid. Er ontstaat behoefte aan differentiatie tussen het managen van bedrijfskritische en niet-bedrijfskritische toeleveranciers respectievelijk partners.

De verschillende episodes over de afgelopen decennia overziend, is inkoop als bedrijfsfunctie als volgt te karakteriseren. Inkoop omvat alle activiteiten gericht op het:

- managen van de externe kosten<sup>8</sup> van de organisatie;
- ontwerpen, initiëren, uitvoeren, beheersen en evalueren van activiteiten binnen en tussen organisaties, gericht op het verkrijgen van goederen en diensten van externe leveranciers;
- beschikbaar maken van goederen, diensten, projecten en kennis, gebaseerd op interne klantbehoeften op basis van contracten en relatieontwikkeling met externe leveranciers;
- mobiliseren van kennis en expertise van leveranciers gericht op het verbeteren van de waardeproposities van de onderneming; leveranciers dragen bij aan productinnovatie en procesinnovatie.

Als gevolg kan inkoop worden gekenschetst als een zogenaamde 'boundary spanning activity'. Inkoop vervult een **brugfunctie** tussen de onderneming en haar externe leverancierswereld. Wat plastisch uitgedrukt, helpt inkoop interne behoefte-stellers de brug over naar externe leveranciers en vice versa.

<sup>7</sup> Denk bijvoorbeeld aan bedrijven als DHL, UPS, Post.NL, die bepalend zijn voor de uitlever-/servicegraad van klanten als bol.com, Zalando en Wehkamp

<sup>8</sup> Externe kosten zijn gelijk aan de factuurwaarde van de organisatie .d.w.z. het bedrag dat door de organisatie bij externe leveranciers op jaarbasis wordt besteed

Het grote verschil tussen inkoop en andere bedrijfsfuncties, zoals productie-management, logistiek en distributie, is dat deze bedrijfsfuncties producten en diensten fysiek beschikbaar maken. Inkoop houdt zich niet bezig met het fysiek verplaatsen of transformeren van producten of diensten. Inkoop houdt zich bezig met het beschikbaar maken van producten en diensten op basis van contract-management en relatiemanagement<sup>9</sup>. In feite creëert inkoop hiermee de voorwaarden om andere bedrijfsactiviteiten uit te kunnen voeren voor zover deze afhankelijk zijn van de input van leveranciers. Om dit goed te kunnen doen, moeten inkoopprofessionals het interne gebruikersperspectief en/of klantenperspectief kunnen combineren met het externe leveranciersperspectief. Anders gezegd: gebruikerswensen moeten worden ingevuld, rekening houdend met de capaciteiten en belangen van de leveranciers. Dit lijkt het unique selling point, het kenobject, van inkoop te zijn.

Terug naar de vraag van Theo: 'Is inkoop een vak?' In aansluiting op het voorgaande lijkt dit niet het geval. De scope van inkoop is duidelijk. Inkoop lijkt eerder een bedrijfsfunctie of organisatiefunctie te zijn dan een vak of monodiscipline. Om het als wetenschappelijke discipline te kunnen kwalificeren, moet inkoop beschikken over eigen procedures, onderzoeksmethoden en technieken en over een algemeen geaccepteerd theoretisch raamwerk, waarin procedures, modellen en methodieken een vaste plek hebben (Van Aken (1994)).<sup>10</sup> Er zou ook sprake moeten zijn van een vastomlijnde rolopvatting. Zover zijn we nog niet. Om deze reden wil ik, in navolging van Wijnstra (2017), inkoop kwalificeren als een *multi-paradigmatisch toepassingsdomein*. Dit verklaart enerzijds waarom wetenschappelijk inkoop-onderzoek vanuit een veelheid aan verschillende theoretische perspectieven wordt uitgevoerd en anderzijds waarom inkoop nog steeds eigen theorieën ontbeert, met als gevolg dat de identiteit van inkoop als vakgebied in de praktijk nog steeds diffuus is (Das and Handfield (1997), Van Spina e.a. (2013)). Zowel vanuit de praktijk als de samenleving, wordt er verschillend tegen inkoop aangekeken. Het lijkt van belang om met het oog op de toekomstige ontwikkeling van inkoop als vakgebied, de visies en ideeën binnen het wetenschapsveld en het praktijkveld meer te laten convergeren. Hiervoor is een voortgaande dialoog tussen wetenschapsveld en praktijk nodig.

<sup>9</sup> In het Engels wat beter uitgedrukt: 'contractual and relational governance'

<sup>10</sup> Karakteristieken van een wetenschappelijke discipline zijn volgens Van Aken (1994): een specifiek onderwerp, een specifieke studieaanpak, een theoretisch raamwerk, georganiseerde kennis, een specifieke beroepsgroep en een specifiek maatschappelijk draagvlak

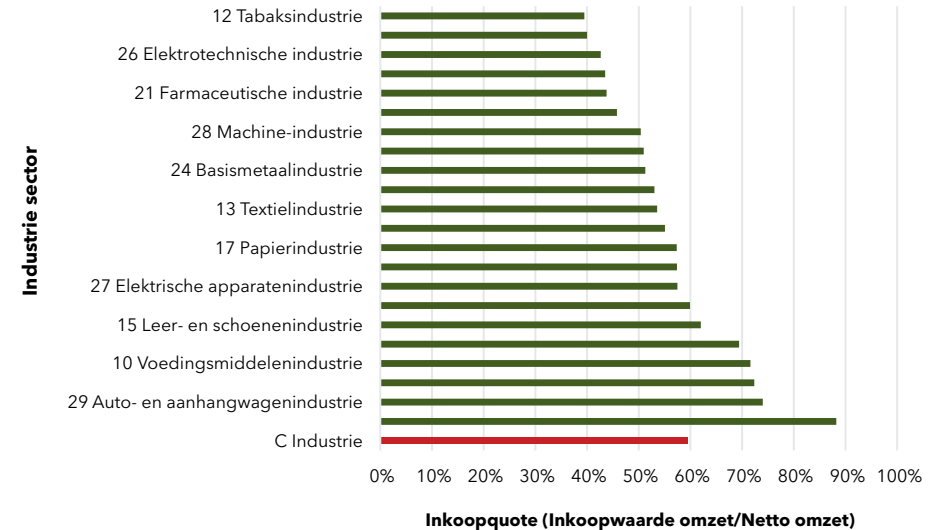
## Het speelveld van inkoop

Ik heb het speelveld van inkoop nu wel gedefinieerd, maar hoe groot is het speelveld eigenlijk? Welke bedragen gaan er in om? Het CBS geeft hiervan indicaties. In 2016 kocht de Nederlandse industrie voor 190 miljard euro in. Tegenover een verkoopwaarde van 320 miljard euro, levert dat een inkoopquote op van 59% (zie Figuur 3). Dat betekent dat van elke euro die bedrijven ontvangen van klanten, gemiddeld € 0,59 aan leveranciers wordt betaald. Uitgedrukt als percentage van de bedrijfskosten, is de inkoopquote 62%. In de voedingsmiddelen-, vleesverwerkende en olie- en transportmiddelenindustrie liggen deze percentages aanmerkelijk hoger. Dat geldt ook voor enkele bedrijven in de regio Eindhoven. DAF Trucks kent een inkoopquote van 82%. ASML rapporteert herhaaldelijk cijfers van tegen de 90%. Voor Philips Healthcare ligt dit cijfer op 77%. Dit zijn getallen die ook voor detailhandelsbedrijven en groothandelsbedrijven gelden. Voor dit type bedrijven is de invloed van inkoopbeslissingen op de financiële resultaten enorm. Met 2% besparing op inkoop, weten deze bedrijven niet zelden de winst te verdubbelen. Het omgekeerde geldt ook. Als je inkooprijstijgingen niet door kunt berekenen aan je klanten, of deze niet weet af te wenden, kan een voorziene winst eenvoudig omslaan in een groot verlies.

De Nederlandse overheid kent geen precieze cijfers over wat door haar wordt ingekocht. De overheid kent een begroting van ongeveer 260 miljard euro. Hier van wordt 45%, 120 miljard euro, aan goederen, diensten en projecten ingekocht. Dit is inclusief inkoop van zorg. Exclusief de inkoop van zorg komt de inkoop van de overheid neer op 73,3 miljard euro (Telgen (2018)).

Met inkoop is dus erg veel geld gemoeid. Het belang van inkoop is de laatste jaren alleen maar toegenomen als gevolg van de tendens tot uitbesteding van werkzaamheden, die vroeger door organisaties zelf werden gedaan. Zoals ik al in mijn oratie in 1990 betoogde: met professionele inkoop valt meer geld te verdienen, dan met hard werken (van Weele (1990)). Maar zoals wij regelmatig in de pers kunnen lezen: met amateuristisch inkopen valt meer geld te verliezen dan je ooit met hard werken kunt goedmaken. Voorbeelden? Denkt u hierbij aan de Noord-Zuidlijn in Amsterdam, de HSL Zuid en het FYRA debacle waar tientallen miljoenen zijn verspild. En recent de onrechtmatige aanbesteding van het trein-

### Inkoopquote Nederlandse industrie per sector (2016)



Figuur 3. De inkoopquote per industriële sector (CBS (2018)).

vervoer in Limburg door de Nederlandse Spoorwegen. Dat kwam dit bedrijf op een boete te staan van 41 miljoen euro.<sup>11</sup> En zo zijn er helaas vele voorbeelden. Zoals ik al eerder stelde: goed inkopen, is verre van eenvoudig.

Wat vergt het nu van een organisatie om inkoop te professionaliseren? Om ervoor te zorgen dat de organisatie de beste waar krijgt voor het vele geld dat deze besteedt? Het is verleidelijk om op dit moment in mijn afscheidsrede een handvol vuistregels en tips te geven. Maar dat ga ik niet doen. Ik heb hier vele boeken over geschreven en ik verwijs u daar korthedshalve naar.<sup>12</sup> Maar wat ik wel ga doen, is een kort overzicht geven van het onderzoek dat ik aan deze universiteit naar deze vraag heb uitgevoerd. En wat dat aan inzichten heeft opgeleverd.

<sup>11</sup> Zie 'ACM wijst bezwaar NS tegen recordboete om machtsmisbruik af', Het Financieel Dagblad, 3 mei 2018

<sup>12</sup> Zie Puil J. en Van Weele (2014), Van Weele (2017), Van Weele (2018)



## Inkooponderzoek aan de TU/e: terugblik

Mijn onderzoeksprogramma als hoogleraar startte in 1989 en ontwikkelde zich langs vier hoofdlijnen: de rol van ICT in inkoop, de structuur en organisatie van inkoop, de rol van leveranciers en inkoop in innovatie en het belang van duurzaamheid in inkoop. Ik ga nu in sneltreinvaart door 25 jaar inkooponderzoeksgeschiedenis.

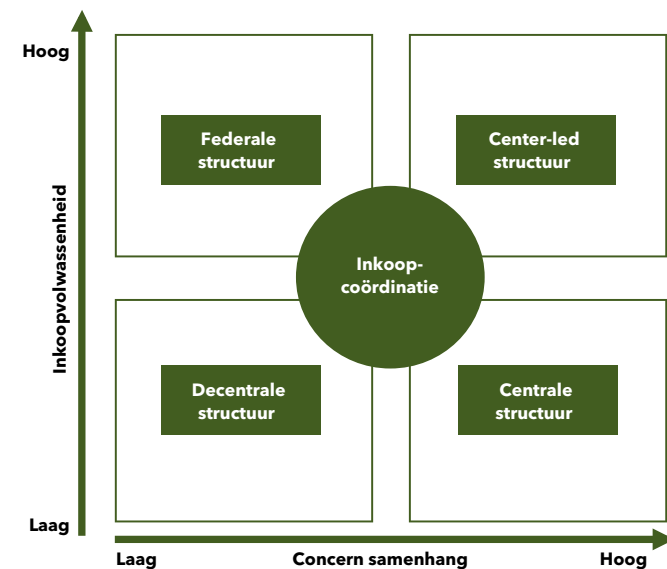
### INKOOPINFORMATIESYSTEMEN

Het onderzoek van Rob van Stekelenborg (1997) naar de inrichting van inkoopinformatiesystemen leverde op, dat ICT een belangrijke voorwaarde is voor de professionalisering van inkoop.<sup>13</sup> Inkoop gaat over grote getallen. In een recente adviesopdracht voor een groot Europees verpakkingconcern kwam ik de volgende getallen tegen. Ten opzichte van een verkoopomzet van 10 miljard euro bedroegen de inkoopuitgaven 5 miljard euro (50%), die bij 24.700 leveranciers waren ondergebracht. Het aantal inkoopaanvragen bedroeg 218.000, wat resulteerde in 151.500 inkooporders waartegenover 303.000 facturen binnenkwamen. Van de 26.700 medewerkers werkte minder dan 1% in inkoop. De vraag of inkoop in dit soort gevallen beter kan, is een retorische. Inkopen is het managen van complexiteit. Het administratief afhandelen van inkooporders kost soms meer dan het bedrag dat op de order staat. Het managen van deze tienduizenden transactiedocumenten vergt een hoge graad van automatisering. ICT is nodig om transparantie te creëren in wat een organisatie inkoopt, bij wie zij dat doet en door wie dat gebeurt. Maar ook om een goede contractbibliotheek aan te leggen waardoor contractmanagement mogelijk wordt. Deze taken zijn onmogelijk uit te voeren zonder vergaande automatisering en harmonisering van inkoopprocessen. Rob gaf destijds een goede aanzet over hoe specifieke inkoopssystemen in te richten en te implementeren. Heidi Romero (2014) gaf in haar proefschrift aanzetten tot vergaande harmonisering van inkoopprocessen en hoe dit te realiseren. Inkoopinformatiesystemen hebben een grote vlucht genomen. En het einde van deze ontwikkeling is nog lang niet in zicht.

<sup>13</sup> In het Engels: 'enabler'

## INKOOPCONCERNCOÖRDINATIE EN -GOVERNANCE

Harmonisering, standaardisering en automatisering van inkoopssystemen maken het bedrijven mogelijk om in concernverband in te kopen. In plaats van elke werkmaatschappij zelf te laten inkopen, is het verstandig gezamenlijke inkoop te coördineren. Frank Rozemeijer (2000) liet in zijn proefschrift zien dat inkoopcoördinatie een lastig vraagstuk is. Hij bracht via kwalitatief onderzoek verschillende inkoopcoördinatiestructuren in kaart. Vervolgens wist hij via kwantitatief onderzoek de factoren aan te geven die bepalen welke structuur voor een concern het beste is. De twee belangrijkste factoren bleken inkoopvolwassenheid en concern cohesie te zijn (zie Figuur 4). Het dynamische karakter van deze twee factoren verklaart waarom inkoopconcernstructuren voortdurend in beweging zijn. Het op basis van dit onderzoek ontwikkelde inkoopcoördinatiemodel blijkt een uitstekende richtlijn te zijn voor het ontwerp van inkoopconcernstructuren. Frank Rozemeijer gaf zicht op het belang van een effectieve inkoopgovernance als onderdeel van corporate governance. Een onderwerp dat in veel bedrijven nog steeds sterk voor verbetering vatbaar is. Inkoopcoördinatie grijpt diep in op de manier waarop ondernemingen worden bestuurd. En vereist daarom aandacht van het topmanagement.



Figuur 4. Het inkoopcoördinatiemodel (Rozemeijer (2000)).

Grote ondernemingen, en ook onze overheid, kiezen veeleer voor hybride-inkoopstructuren in plaats van kiezen tussen volledig centraal dan wel decentraal inkopen. Hierin wordt een deel centraal, een ander deel decentraal ingekocht. Maar een heel belangrijk deel wordt ingekocht via cross-functionele inkoopteams.<sup>14</sup> Deze teams worden bemenst met medewerkers afkomstig uit verschillende werkmaatschappijen en afdelingen. Ze kunnen geleid worden door inkoopprofessionals, maar dat is niet altijd mogelijk of wenselijk. Het functioneren en het succes van deze inkoopteams werd bestudeerd door Boudewijn Driedonks (2011). Hij constateerde dat deze teams vaak na een succesvolle start momentum verliezen. En in heel veel gevallen niet voldoen aan de verwachtingen die bij de start werden geformuleerd. In zijn onderzoek, waaraan meer dan 60 inkoopteams verspreid onder 12 ondernemingen in zowel Nederland als Zweden deelnamen, vond hij de verklaring voor dit verschijnsel. Cross-functionele inkoopteams worden vaak te gehaast gestart, met te weinig middelen en te weinig ondersteuning en supervisie vanuit de inkoopleiding. Zijn onderzoek mondde, naast een voortreffelijk proefschrift, uit in een computerondersteund instrument, dat inkoopmanagers kunnen gebruiken om de effectiviteit en het functioneren van dergelijke inkoopteams te verbeteren.

Kees Gelderman (2003) complementeerde deze onderzoekslijn met zijn onderzoek naar het feitelijk gebruik van de, in de inkoop bekende, Kraljic-matrix bij de ontwikkeling van inkoopstrategieën. Deze matrix bleek bij 80% van de grotere bedrijven in ons land in gebruik. Dit instrument bleek vooral gebruikt te worden door inkopers om een sterkere machtspositie ten opzichte van de leverancier te creëren. Dit uiteraard om een grotere afhankelijkheid van de leverancier te bewerkstelligen en daardoor betere inkoopcondities te bedingen. Deze studie was een van de eerste die het grote belang van macht en afhankelijkheid in het ontwerp en de toepassing van inkoopstrategieën belichtte.

## DE ROL VAN LEVERANCIERS IN INNOVATIE

Tegenover elke eigen medewerker, betaalt een organisatie vaak het salaris van twee à drie medewerkers bij leveranciers. Hoog tijd dus om de kennis en expertise van deze leveranciers te mobiliseren ten voordele van de eigen organisatie. Maar hoe geef je daaraan vorm? Hoe betrek je inkoop en leveranciers bij productinnovatie en procesverbetering? Of zelfs bij de ontwikkeling van nieuwe business-

modellen? Naar dit onderwerp heb ik samen met Finn Wijnstra (1998), Ferrie van Echtelt (2004), Regien Sumo (2014) en Jelle de Vries (2017) onderzoek verricht. Dat was nodig omdat het wetenschappelijk onderzoek in de jaren tachtig en negentig tegenstrijdige resultaten liet zien. Sommige onderzoekers toonden aan dat het vroegtijdig betrekken van leveranciers bij productinnovatie belangrijke voordelen gaf. Andere onderzoekers kwamen met tegengestelde resultaten. Het betrekken van leveranciers bij productinnovatie zou leiden tot competentieproblemen, verlies van gevoelige informatie (Intellectual Property), discussie over vergoeding van ontwikkelingskosten en ethische problemen. Deze problemen zijn nog steeds niet opgelost.

Het onderzoek van Finn Wijnstra (1998) liet zien dat ontwikkelaars er in het algemeen niet gek op zijn om inkopers, maar meer nog technische experts van leveranciers, in hun keuken te laten kijken. Hun vrees is dat een deel van het ontwikkelingswerk zich verplaatst naar leveranciers waardoor de eigen baan in de knel komt. Daarnaast speelt het *not-invented-here syndroom*, wanneer leveranciers met betere ideeën komen. Finn concludeert dat niet zozeer de vraag hoe inkoop te betrekken bij productontwikkeling relevant is, maar de vraag hoe leveranciers hierin te betrekken. Die vraag is veel relevanter. Ferrie van Echtelt (2004) werkte de ideeën van Wijnstra verder uit. Zijn onderzoek maakte duidelijk dat, als bedrijven leveranciers effectief bij hun innovatieprocessen willen betrekken, zij gericht inhoud moeten geven aan het verbeteren van de samenwerking met toeleveranciers. Dit wordt door hem aangeduid als *collaborative management processes*. Deze processen krijgen in de regel erg weinig aandacht. Zijn werk resulteerde in een computerondersteunde assessment tool die bedrijven in staat stelt vooraf te analyseren of de condities in de organisatie aanwezig zijn om innovatieve samenwerking met leveranciers succesvol vorm te geven.

Regien Sumo (2014) deed onderzoek vanuit een andere invalshoek. Zij bestudeerde de effecten van contractvormen op innovatieve samenwerking met leveranciers. Haar onderzoek toont aan dat hiervoor het beste prestatiecontracten gebruikt kunnen worden. Maar deze contracten moeten met voorzichtigheid worden gehanteerd. Opdrachtgevers moeten vooral voorzichtig zijn met het hanteren van incentives in dit soort contracten, omdat deze vaak averechts uitwerken op de ontwikkeling van echt innovatieve ideeën. Voorts toont zij aan, dat het nastreven van dit soort relaties geen zin heeft in een risico-averse ondernemingscultuur. Een belangrijke bevinding was tenslotte dat de contractvorm inderdaad effect heeft

<sup>14</sup> Ook wel aangeduid met category sourcing teams

op de innovatie die men in de relatie met de leverancier nastreeft<sup>15</sup>. Maar veel belangrijker dan de kwaliteit van contractmanagement, blijkt de kwaliteit van het relatiemanagement te zijn. Met name de kwaliteit van de relatie blijkt bepalend voor de vrijheid die experts van leveranciers voelen om innovatieve ideeën met opdrachtgevers te delen.

Deze gedachte werd door Jelle de Vries (2017) verder uitgewerkt. Zijn onderzoek toont aan dat het vroegtijdig betrekken van leveranciers bij productontwikkeling mensenwerk is. Technische experts van leveranciers moeten conflicterende belangen met elkaar verenigen: het belang van de eigen onderneming om winstgevendende business te ontwikkelen versus het belang van de opdrachtgever om succesvolle innovaties op de markt te brengen. Deze tweestrijd kan alleen worden opgelost als de opdrachtgever de leverancier informeert over zijn businessplannen en zowel de leverancier als diens vertegenwoordigers als volwaardige partners ziet. En ook voldoende oog heeft voor de belangen van de leverancier. Dit vereist veel zorg en aandacht met betrekking tot de introductie van leveranciers binnen de eigen organisatie. Uiteraard zonder in naïviteit te vervallen. Immers, het is en blijft van belang *intellectual property* via vertrouwelijkheidsverklaringen juridisch af te dekken.

## INKOOP, INNOVATIE EN DUURZAAMHEID

Met betrekking tot onderzoek naar innovatie in toeleveringsketens moet ik zeker ook het werk van Mirjam Kibbeling (2010) noemen. Dit onderzoek richtte zich op het analyseren van de effecten van duurzaamheid op innovatie in ketenrelaties. In normaal Nederlands gesteld: is het zinvol voor ondernemingen om in leveranciersrelaties duurzaamheid na te streven of niet? Mirjam onderzocht deze vraagstelling in 86 individuele ketens, bestaande uit een kernbedrijf, een belangrijke opdrachtgever en een belangrijke leverancier. Een erg complex en tijdrovend onderzoeksontwerp dat zij en ik niet snel zullen herhalen. Haar bevindingen waren dat duurzaamheid in het algemeen innovatie in ketenrelaties bevordert. Immers, door aanvullende eisen op het gebied van duurzaamheid te stellen, wordt de oplossingsruimte voor leveranciers verkleind en zal de leverancier in samenspraak met zijn opdrachtgever nieuwe product- en procesoplossingen moeten vinden.

<sup>15</sup> Met name prestatiecontracten, die gericht zijn op het uitvragen en uitvoeren van oplossingen en die door gespecialiseerde leveranciers zijn ontwikkeld, beïnvloeden het innovatievermogen van een onderneming in positieve zin

Maar dat werkt alleen als die opdrachtgever zelf ook actief meewerkt aan deze oplossingen en de leverancier daarbij ondersteunt. Het werkt veel minder, als de opdrachtgever zich vanuit zijn traditionele inkooprol beperkt tot het stellen van eisen richting leveranciers, maar zelf geen enkele moeite doet binnen de eigen organisatie duurzaamheid na te streven of de leverancier te ondersteunen. Kibbeling rekent af met het idee dat duurzaam inkopen alleen maar tot hogere kosten leidt. Dat kan als je het verkeerd aanpakt. Maar als je het als inkoopmanager serieus oppakt, leidt het tot een enorme impuls voor de innovatiekracht van de eigen onderneming. Later zijn haar inzichten bevestigd door de ervaringen van grote bedrijven waaronder Unilever, Nestlé, Nespresso, IKEA en Philips. Unilever, dat toonaangevend is op het gebied van duurzaamheid, analyseerde de carbon-emissies die in haar totale waardeketen worden veroorzaakt. Hieruit blijkt dat slechts 2% van de totale carbonemissie door Unilever zelf wordt geproduceerd. 3% wordt veroorzaakt door transport en distributie van Unilevers producten naar de klant. 68% wordt veroorzaakt door u en mij wanneer wij als consument de wasmiddelen en persoonlijke verzorgingsproducten van Unilever gebruiken. En liefst 26% wordt door toeleveranciers veroorzaakt. Veeleer dan te onderzoeken hoe de eigen bedrijfsvoering duurzamer kan worden gemaakt, is het voor dit soort ondernemingen zaak te kijken wat er in de relatie met toeleveranciers en consumenten kan gebeuren. Inkoopprofessionals hebben ten aanzien van duurzaamheid naar mijn mening een belangrijke verantwoordelijkheid en taak. Een taak die, ik kom hierop terug, nog veel te weinig wordt ingevuld in de praktijk.

Al met al heeft deze serie onderzoeken, die tot tal van boeken en wetenschappelijke publicaties hebben geleid, mij erg veel inzicht gegeven in deze onderwerpen. Ik ben ervan overtuigd dat:

- bedrijven niet genoeg kunnen investeren in ICT ter ondersteuning van hun inkoopprocessen;
- concerns alleen resultaten van inkoopcoördinatie kunnen realiseren, als dat gepaard gaat met een effectieve inkoop governance, i.e. een set van spelregels over hoe concern breed met inkoopcontracten en leveranciers relaties om te gaan;
- ketengericht innoveren een absolute voorwaarde is voor bedrijven om te overleven, maar dat dit een scherp oog behoeft voor het mensenwerk dat daaraan ten grondslag ligt. Daar ontbreekt het in de praktijk, behoudens enkele uitzonderingen, volledig aan;
- bedrijven er goed aan doen duurzaamheid in hun toeleveringsketens na te streven, niet alleen omdat de wereld daar een stuk beter van wordt, maar ook omdat het hun eigen innovatie een enorme impuls zal geven.

## DE MAATSCHAPPELIJKE BETEKENIS VAN INKOOP

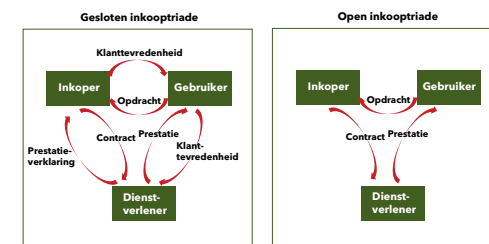
Uiteraard heb ik mij als onderzoeker niet met alle facetten van het inkoopdomein bezig kunnen houden. Daarvoor is het gewoonweg te veelomvattend. Niettemin heb ik nog een aantal persoonlijke beschouwingen over de wijze waarop het vak zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld.

In de 40 jaar dat ik mij met dit domein heb mogen bezighouden, is inkoop vanuit de back room in de board room terechtgekomen. Als gevolg van uitbesteding zijn bedrijven en overheden steeds meer gaan inkopen. Financiële managers, CFO's, zijn zich ervan bewust dat met enkele procenten besparingen op de totale inkoopuitgaven de winst aanzienlijk kan worden opgekrikt en het rendement nog meer. Reden waarom zij hun inkoopmanagers instrueren jaar na jaar inkoopbesparingen op te leveren. Vandaag de dag beschikken inkoopmanagers over digitale veilingssystemen waarmee zij leveranciers via het internet te lijf kunnen gaan. Deze veilingen dienen vaak geen ander doel dan de prijs drastisch naar beneden te brengen. Binnen de overheid kennen we de tenderprocedures op grond van de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Deze worden eveneens met behulp van digitale middelen uitgevoerd.<sup>16</sup> De overheid toont zich steeds behendiger in het hanteren van dit instrumentarium. Reden waarom er in een aantal sectoren, waaronder de schoonmaaksector, de cateringsector, de thuiszorg, het gehandicaptenvervoer (om er maar enkele te noemen), geen droog brood meer valt te verdienen. Als gevolg boeten leveranciers in aan kwaliteit. De rekening komt terecht bij de betrokken medewerkers en de gebruikers. Medewerkers van de leveranciers worden slecht betaald. Gebruikers krijgen niet de dienstverlening en producten waar ze om hebben gevraagd. De inkoper gaat in dit proces vrijuit. Sterker, hij of zij krijgt aan het eind van het jaar zijn/haar bonus uitgekeerd op grond van de gerealiseerde besparingen. Dit ongewenste maatschappelijke verschijnsel kan door middel van de triade worden verklaard. Ongewenste maatschappelijke effecten van de inkoop zijn het gevolg van niet gesloten triadische relaties tussen inkoper, leverancier en gebruiker (zie Box 2).

<sup>16</sup> In Nederland is Negometrix hier een van de leidende partijen.

### Box 2: Inkooptriades in de zorgsector

Met inkooptriade<sup>17</sup> duiden wij de verhouding aan tussen inkoper, gebruiker en leverancier. Het is van groot belang dat de relaties tussen deze partijen in de inkooptriade zijn gesloten. Niet gesloten relaties (zie Figuur 5) in de triade leiden vrijwel altijd tot ongewenste effecten. In de Nederlandse gezondheidszorg kopen inkopers van verzekeraars zorg in bij zorgaanbieders voor rekening en risico van premiebetalende cliënten. Met thuiszorgorganisaties wordt scherp onderhandeld over tarieven. Deze tarieven zijn nauwelijks kostendekkend. Reden waarom de meeste thuiszorgorganisaties geen gekwalificeerde verpleegkundigen kunnen betalen. Patiënten die thuishulp behoeven, worden in die gevallen geconfronteerd met thuiszorgmedewerkers die niet over de juiste diploma's beschikken en onder grote druk hun werkzaamheden moeten verrichten. De inkopers van de verzekeraars gaan vrijuit: zij worden afgerekend op hun besparingen en kunnen bij het behalen ervan een eindejaarsbonus tegemoetzien. De medewerkers van de thuiszorgorganisaties betalen het gelag: ze worden onderbetaald en moeten onder grote tijdsdruk opereren. Maar degene die werkelijk opdraait voor de problemen, is de patiënt, die thuis het nakijken heeft, lang moet wachten op hulp, vele medewerkers aan zijn/haar bed krijgt en geen waar krijgt voor de premie die hij/zij betaalt. Deze thematiek kan uitsluitend worden opgelost als inkopers worden afgerekend op de kwaliteit van de dienstverlening die door de door hen gecontracteerde thuiszorgorganisatie wordt geleverd. Een en ander te beoordelen door de patiënt. Zolang deze parameter geen onderdeel vormt van de scorecard van de inkoper van de verzekeraar, zal deze problematiek onopgelost blijven. Het is in de zorg van groot belang dat de inkooptriades worden gesloten!



Figuur 5. De gesloten en de open inkooptriade.

<sup>17</sup> Zie Van der Valk (2011).

Een ander facet is dat inkopers door hun inkoopgedrag de afgelopen jaren complexe, wereldwijde toeleveringsketens hebben gebouwd, die een enorme carbonemissie teweegbrengen. Daarnaast doen zij zaken met leveranciers met slechte arbeidsomstandigheden. Ik verwijs naar de bedenkelijke inkooppraktijken van Nederlandse modeketens.<sup>18</sup> Maar ook naar de inkooppraktijken van Apple, Samsung en andere elektronicafabrikanten.<sup>19</sup> Ook in deze gevallen wordt de rekening door anderen dan de inkopers betaald.

Ik vind dat er dringend een einde moet komen aan dit soort inkooppraktijken. In het bedrijfsleven word je als inkoper in het geval van slechte kwaliteit afgestraft. Slechte kwaliteit van componenten en te laat leveren door leveranciers leidt tot financiële verliezen. Verliezen die door de onderneming zelf moeten worden gedragen. Als leveranciers niet goed presteren, weet men de inkoopafdeling te vinden. Dat is bij de overheid en in de zorgsector niet het geval. De gevolgen van falende aanbestedings- en inkooptrajecten worden niet gedragen door de mensen die deze veroorzaken. Zij komen terecht bij u en mij als belastingbetaler. Ik wil ervoor pleiten dat inkopers binnen de zorg en overheid primair op de kwaliteit en de duurzaamheid van de door het gecontracteerde producten en dienstverlening worden beoordeeld, inclusief de klanttevredenheid, binnen de gestelde budgetten. En dat zij niet langer worden aangestuurd op de besparingen die zij binnen hun budgetten weten te realiseren. Dit is ook van belang voor de inkoopcommunity zelf, aangezien deze zichzelf door traditioneel inkoopgedrag steeds meer buitenspel zet. Dat doet de reputatie van inkoop als professie geen goed.

<sup>18</sup> Zie Volkskrant (2018c)

<sup>19</sup> Zie Volkskrant (2013)

## Inkoop en wetenschapsbeoefening

Ik heb het voorrecht gehad als deeltijdwetenschapper jarenlang te mogen opereren op het snijvlak van theorie en praktijk. Ik heb dat snijvlak nadrukkelijk opgezocht. Als jonge promovendus kreeg ik van mijn promotor, de gewaardeerde prof.dr. Hein van der Hart, alle ruimte om mijn eigen interesses te volgen. Dat ging hem aan het hart, want het was de bedoeling dat ik mijn promotietraject zou richten op onderzoek naar het succes van nieuwe industriële producten. Na een jaar verzocht ik hem of ik het onderwerp zou kunnen richten op inkoop. Ik kwam er namelijk snel achter dat wanneer je iets wilt verkopen, het handig is als je weet hoe de tegenpartij inkoop. Ik wilde dus weten hoe grote bedrijven nieuwe producten inkochten. Ik kwam toen voor het eerst in contact met de Nederlandse Vereniging voor Inkoop Efficiency<sup>20</sup>, die mij in contact bracht met inkoopmanagers uit praktijk. Mijn gesprekken en contacten met deze professionals zijn bepalend geweest voor het verdere verloop van mijn carrière. Inkoop was in mijn studie bedrijfskunde niet aan de orde gekomen. De gesprekken met bedrijven wezen op allerlei problemen die zich in de relatie met leveranciers, maar ook in de relatie tussen inkopers en hun interne bedrijfsomgeving, voordeden. Ik besloot mij toen te richten op een breed gedeeld vraagstuk in de inkoopwereld: hoe kunnen we de resultaten van inkopers meten en beoordelen? Dit was een fascinerend onderzoek. NEVIE had in die tijd contact met de Stuurgroep Inkoop Grote Bedrijven (SIGB), die behoefte had aan een kaderopleiding voor hun zwaardere inkoopprofessionals. Uitgerekend de man bij wie ik was afgestudeerd, prof.dr. Jacques de Rijcke, een befaamd hoogleraar marketing aan de Universiteit Gent en gastdocent destijds aan de Interfaculteit Bedrijfskunde in Delft, kreeg de opdracht een inkoopmanagement-programma voor deze stuurgroep te organiseren. De Rijcke vroeg mij of ik hem zou kunnen assisteren. Dat was niet aan dovemans oren gezegd. Ik mocht het eerste programma zelf meemaken te midden van de ervaren inkoopprofessionals van Philips, DAF Trucks, Akzo Nobel, PTT en meer van dit soort bedrijven. Het roer ging bij mij helemaal om toen De Rijcke het plan opvatte om samen met mij toonaangevende bedrijven in de Verenigde Staten te gaan interviewen en een bezoek te brengen aan universiteiten en consultants die werkzaam waren op het inkoopdomein. In zes weken voerden wij 52 interviews, kwamen wij in contact met meer dan 25 bedrijven en volgden we ook nog twee cursusprogramma's van de National

<sup>20</sup> NEVIE, later de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement NEVI

Association of Purchasing Management.<sup>21</sup> Ik ervoer toen in die eerste twee jaar al een aantal belangrijke zaken. In de eerste plaats dat de theorieën en het onderzoek waarover ik las, sterk afweken van de praktijk. Ten tweede dat de problemen waarover inkoopmanagers in de praktijk spraken, niet werden belicht in wetenschappelijk onderzoek. En ten derde, dat de inkoopliteratuur sterk achterliep bij de mij bekende strategie- en marketingliteratuur. Ik heb mij toen als doel gesteld om waardevolle concepten die ik in de strategische management en marketingliteratuur tegenkwam, naar het inkoopveld te vertalen. Ik heb dat gedaan in de vorm van de vele leerboeken over de jaren heen. Dat is een vruchtbare en dankbare arbeid gebleken. En dan doel ik niet zozeer op de verkopen van mijn leerboeken, als wel op de succesvolle toepassing van veel van die ideeën in de praktijk.

Deze ervaringen leidden bij mij tot een redelijk uniek beeld van een wetenschapsbeoefenaar. Dit beeld komt overeen met het beeld dat destijds door Leonardo da Vinci zo mooi werd weergegeven. Hij schetste de Homo Universalis. De mens die weliswaar geworteld is in een bepaald vakgebied, maar die ook uitreikt naar de wereld buiten hem en die die buitenwereld in dat vakgebied binnenbrengt. Maar ook: die het vakgebied in de wereld brengt (zie Figuur 6).



Figuur 6. Homo Universalis en wetenschapsbeoefening (bron: Da Vinci (1565)).

<sup>21</sup> Zie voor de resultaten van de uitgevoerde bedrijfsbezoeken Van Weele ea. (1982)

Ik voelde mij, weliswaar wat beter gekleed, als de man in het midden. De contacten met het werkveld leidden tot een identificatie van problemen die door middel van wetenschappelijk onderzoek zouden kunnen worden geanalyseerd en opgelost. Dat onderzoek leidde tot publicaties die mij in contact brachten met andere wetenschappers (ik wil hier nadrukkelijk WION<sup>22</sup> en IPSERA<sup>23</sup> noemen als (inter)nationale fora voor inkooponderzoekers) en vooral ook praktijkprofessionals, die in feite mijn laboratorium vormden en die nieuwsgierig waren naar wat ik te bieden had. Niet zelden leidden de commentaren van deze professionals tot aanscherping van mijn inzichten. De contacten met de praktijk en het onderzoek dat ik deed, stelden mij in staat om goed wetenschappelijk onderwijs te geven. Ik had geen moeite theoretische modellen te voorzien van praktische illustraties. Dan wel praktische problemen te analyseren aan de hand van wetenschappelijke theorieën en modellen. Ik kreeg daar in toenemende mate behendigheid en plezier in. Reden waarom de appreciatie voor mijn colleges van de zijde van studenten toenam. Het studiemateriaal dat ik voor mijn colleges ontwikkelde, kon ik voor een belangrijk deel ook gebruiken in de opleidingsprogramma's voor executives en praktijkprofessionals. Dat vereiste wel een andere leerbenadering. Deze doelgroep is praktisch van aard en wil graag na afloop van het programma praktische ideeën mee naar huis nemen. Ik kwam erachter dat de intelligentie in de zaal over het algemeen veel groter was dan wat er voor de zaal stond. Reden waarom ik een sterk interactieve wijze van doceren ontwikkelde. Niet zelden was ik na afloop van het programma wijzer geworden door de deelnemers. Door de leerprogramma's voor professionals kwam ik ook in aanraking met hun problemen en vraagstukken en werd ik gevraagd om hen als adviseur te ondersteunen.

In het vele interessante advieswerk dat ik heb mogen doen, kwam ik erachter dat er een groot verschil is tussen gelijk hebben en gelijk krijgen en dat het van groot belang is je adviezen te situeren en toe te snijden op de context van je opdrachtgever. Want het is het mooiste als mensen echt met jouw ideeën aan de slag willen gaan en dat ook kunnen. In plaats van dat je verreikende perspectieven biedt, die voor iedereen onhaalbaar zijn. Op deze wijze creëerde ik mijn eigen leerproces, waaraan tot op de dag van vandaag geen einde is gekomen. De veelheid en verscheidenheid aan activiteiten die ik mocht uitvoeren, leidde niet alleen tot een diep inzicht in de wetenschappelijke, maar ook praktische kant mijn vakdomein. Het leidde ook tot ongelooflijk veel werkplezier. Ik heb werkelijk geen dag het idee gehad dat ik heb gewerkt. Ik kan u dit Da Vinci-wiel van wetenschappelijk werkplezier van harte aanbevelen!

<sup>22</sup> WION: Workshop Inkoop Onderzoek Nederland, een jaarlijks informeel samenzijn van inkoopwetenschappers in Nederland.

<sup>23</sup> IPSERA: International Purchasing and Supply Education and Research Association, de internationale gemeenschap van wetenschappelijke onderzoekers op het gebied van Purchasing and Supply Management.



## Reflectie op de rol van wetenschapper: tips voor de toekomst

Ik raad professionals en managers uit de praktijk aan vooral veel te lezen en zelf te onderzoeken. En als je dat niet kunt, hiervoor vooral jonge mensen in te schakelen. Het is verbluffend tot wat voor inzichten zij komen en waartoe zij in staat zijn. Ik raad professionals en managers echt aan contact met universitaire en onderwijsinstellingen te zoeken. Dit tot wederzijds voordeel.

Wetenschappers raad ik aan de praktijk op te zoeken en nieuwsgierig te zijn naar wat er in de praktijk gebeurt. Ik heb deze praktijkoriëntatie de afgelopen 20 jaar binnen dit huis enorm gemist. Ik heb mij verbaasd over het feit dat promovendi uitsluitend beoordeeld worden op hun wetenschappelijke prestaties. Meer in het bijzonder op hun proefschrift. Ik heb mij verbaasd over het feit dat promovendi kunnen promoveren op dataverzamelingen die niet door hen zijn vergaard. En dat zij kunnen promoveren op een proefschrift, waarin zij nauwelijks contact met praktijkprofessionals hebben gehad. Veeleer dan een proefschrift, zou de ontwikkeling als wetenschapper centraal moeten staan. Slechts een kwart van de promovendi vindt na het behalen van hun bul een baan binnen de academische wereld.<sup>24</sup> De overige 75% heeft problemen met de overgang naar de bedrijfspraktijk. Haal promovendi weg achter hun laptops. Zet hen minimaal voor de helft van hun tijd in het praktijklaboratorium. Daar wordt letterlijk iedereen beter van. Ik ben blij dat dit nu ook eindelijk door het College van Bestuur van onze universiteit wordt onderkend. In de nieuwe strategie<sup>25</sup> is de Eindhoven Engine voorzien: een nieuw type publiek-private samenwerking rond fysieke, gezichtsbepalende innovatieprojecten. Ik adviseer promovendi direct in dit soort projecten in te zetten.

Ik heb mij verbaasd over het feit dat wetenschappers (ik beperk mij tot Industrial Engineering) uitsluitend beoordeeld worden op het aantal publicaties (met alle gevolgen van dien<sup>26</sup>). In plaats van op het ontwikkelen van een positie in hun wetenschapsdomein en hun praktijkforum. In het algemeen is de zichtbaarheid van onze wetenschappers naar de buitenwereld gering. Als parttimer, nota bene,

<sup>24</sup> De Volkskrant (2017)

<sup>25</sup> Eindhoven University of Technology, TU/e Strategy 2030: Drivers of Change, 2018, pp. 48 e.v.

<sup>26</sup> Beoordelen van wetenschappelijke prestaties op basis van publicaties werkt strategisch en soms pervers publicatiegedrag in de hand. Zie onder meer Van Raaij (2018).

ben ik enkele keren de meest geciteerde wetenschapper van de Technische Universiteit Eindhoven in de pers geweest. Hoe staat het dan met al die anderen binnen dit huis, denk je dan. Het gaat mij daarbij niet zozeer om het creëren van die zichtbaarheid op zich, het zou mij als bestuurder van deze universiteit veeleer gaan over de ontwikkeling van een wetenschapper tegen de achtergrond van de zojuist geschetste Homo Universalis. Een wetenschapper die diep verankerd is in zijn/haar eigen vakgebied en die een grote reikwijdte heeft naar de wereld van de praktijk om hem of haar heen. Een wetenschapper die geïnteresseerd is in het wetenschappelijk discours op zijn of haar vakdomein en die aan dit discours, waar dan ook, wil bijdragen.

Hier ligt naar mijn mening een belangrijke maatschappelijke opdracht: de kennis in dit huis, ook binnen Industrial Engineering, is enorm, de intrinsieke kwaliteit en competenties van onze collega's eveneens. Het wordt naar mijn mening echt tijd om deze meervoudig aan te wenden. Eerste stappen daartoe zouden kunnen zijn dat wetenschappers op de toepassing en maatschappelijke waarde van hun onderzoeksresultaten worden beoordeeld en niet zozeer op het aantal publicaties. Daarnaast zouden hun onderwijskwaliteiten, hun bijdragen aan cursussen en programma's voor professionals binnen hun eigen vakdomein en hun vaardigheden opgedaan in vele adviesopdrachten bij de beoordeling en bevordering een rol moeten spelen. Ook zouden boekbijdragen en het schrijven van studie- of leerboeken volledig als wetenschappelijke bijdragen moeten worden erkend. Ik ben er zeker van dat dit hun onderzoeksvaardigheden en de kwaliteit van hun onderzoek positief zal beïnvloeden. Maar vooral ook hun werkplezier. De TU/e Strategie 2030 voorziet in dit soort ideeën, maar is naar mijn mening nog veel te obligaat. Breng deze ideeën nu vooral eens in de praktijk, zou ik zeggen!

Voor hoogleraren zou moeten gelden, dat zij ruimte krijgen voor persoonlijk advieswerk dan wel toezichthoudende functies binnen bedrijven en instellingen. Het hebben van dit soort posities zou een vereiste moeten zijn bij het toekennen van onderzoekssubsidies. Universitaire medewerkers zouden bij voorkeur één dag in de week op hun vakdomein bij een onderneming of overheidsorganisatie werkzaam moeten zijn.

Ons onderwijs staat, niettegenstaande de eenzijdige nadruk op het aantal publicaties, op een hoog peil. Studenten krijgen vanuit onze opleiding een voortreffelijke bagage mee. Niettemin ervaren zij de opleiding als sterk theoretisch. Zij staan met lege handen als het gaat om een pragmatische aanpak van complexe praktijkproblemen. Reden waarom ik ervoor pleit studenten vanaf de masterfase met concrete innovatievraagstukken te confronteren. De Innovation Space, waarover

wij thans beschikken, geeft daartoe grote mogelijkheden. Innovatieopdrachten zouden moeten worden aangereikt door de schitterende bedrijven om Eindhoven heen, met als doel op grond van theorie en het studententalent gerichte innovaties het licht te doen zien. Mijns inziens moet onze faculteit hierbij volledig gaan aanhaken.

Bij de ingang van onze TU/e-campus, het zal u niet zijn ontgaan, staat het bordje 'Where innovation starts'. Welnu, als wij serieus met innovatie aan de slag willen, zullen wij ook zelf innovatief en innovatiever te werk moeten gaan. Innovatie kan niet zonder sociale innovatie. Onze faculteit gaat nu over naar een nieuwe huisvesting. Grijp dit moment aan om ook sociale innovatie binnen ons huis vorm te geven. Het zal leiden tot een enorme vergroting van het werkplezier.

## Dankwoord

Ik wil graag op dit moment een dankwoord uitspreken naar de vele mensen die het mij mogelijk hebben gemaakt om als onderzoeker, leraar en als hoogleraar te functioneren. In de eerste plaats gaat mijn grote dank uit naar prof. ir. Constant Botter, destijds decaan van onze faculteit, die mij begin 1989 polste over mijn bereidheid en interesse een deeltijdleerstoel op het gebied van inkoopmanagement in te vullen. Ik heb daarover niet hoeven nadenken. Ik heb de uitnodiging direct geaccepteerd. Ik heb een geweldige tijd binnen de Technische Universiteit gehad. Ik heb mij altijd thuis gevoeld binnen dit huis. Ik hoop dat ik aan de verwachtingen van mijn werkgever heb kunnen voldoen. En ik wens deze universiteit toe dat zij een goede opvolger gaan vinden. Fred Langerak, Jeroen Schepers en Josette Gevers zeg ik dank voor hun geweldige collegialiteit en kwaliteit. Het is een groot genoegen geweest met deze professionals samen te werken in een aantal succesvol afgeronde promotietrajecten.

Dank gaat ook uit naar de stille kracht achter onze vakgroep, te weten Bianca, Frederieke en Freke. Wij zijn als vakgroep gezegend met een voortreffelijk secretariaat. Het is zo fijn je als hoogleraar gesteund te weten in je werk! Heel veel dank voor jullie geduld met mij, jullie accuratesse en controle op mijn teksten!

Dank ook aan Fred Langerak, Frank Rozemeijer en Marijn van Weele voor hun commentaren op de volledige tekst van deze afscheidsrede.

Ik wil mijn promovendi Rob, Finn, Frank, Ferrie, Kees, Myriam, Boudewijn, Regien en Jelle, maar ook mijn voormalig UD's Nicolette Lakemond, Erik van Raaij en Wendy van der Valk bedanken voor de vele jaren werkplezier die ze mij hebben verschaft en voor de verrassingen die ze mij hebben bezorgd. Dat geldt ook voor Christian van der Krift, die mij de laatste jaren op het gebied van onderwijs op een voortreffelijke manier heeft bijgestaan. We hebben geweldige cursussen gedraaid. Aan al mijn promovendi: het is bijzonder wat jullie hebben gepresteerd. Jullie werk heeft mijn verwachtingen ver overtroffen, evenals die van jullie zelf. Maar ook heeft jullie werk geleid tot in de meeste gevallen een levenslange collegiale band en persoonlijke vriendschap. Het is zo leuk elkaar nog regelmatig tegen te komen en te spreken.

Eenzelfde woord van dank aan onze studenten. Ik heb zo graag met jullie gewerkt. En gezien wat er geleerd wordt van de negen, nu nog zes maanden, die wij als begeleiders samen met jullie aan een afstudeerproject mogen besteden. Niet zelden krijg ik terug dat dit de meest leerrijke fase uit jullie hele studie vormt. Alle succes in je verdere loopbaan en leven.

Natuurlijk had ik hier niet zo gestaan zonder de geweldige band en steun van de Nederlandse Vereniging voor Inkoop Management (NEVI). Onze relatie beslaat nu bijna 40 jaar. In die 40 jaar is er zoveel veranderd en verbeterd. Sinds 1979 is NEVI gegroeid van pakweg 250 naar 6500 leden en hebben tal van opleidingen, conferenties en studiedagen het licht gezien. Aan vele daarvan heb ik mogen bijdragen. Ik noem het Purchasing Executive Programma dat zich, onder leiding van godfather Bert Pinkster, heeft ontwikkeld tot een fantastisch programma voor horizontale instromers! Ik noem hier graag ook de befaamde ISFAH-cursus die later evolueerde in het PLP-programma, dat thans onder leiding van een soortgelijke godfather, collega prof. dr. Frank Rozemeijer, wordt georganiseerd voor inkoopmanagers en inkoopdirecteuren. Ik heb 40 jaar met veel plezier aan deze programma's bijgedragen.

Het was bijzonder dat NEVI in 1989 besloot een deel van haar vermogen te besteden aan wetenschappelijk onderzoek en ondersteuning van leerstoelen. Nederland is in dit opzicht uniek. Niet alleen hebben de Nederlandse inkoopwetenschappers grote invloed op en aanzien bij hun buitenlandse vakgenoten. In de loop der jaren hebben ook veel studenten en afgestudeerden de weg naar inkoopposities in het bedrijfsleven weten te vinden, in binnen- maar vooral ook het buitenland. Nederlandse inkoopmanagers blijken een succesvol exportartikel. Het aanzien van inkoop in Nederland is internationaal hoog. Dit is zonder meer te danken aan de niet aflatende steun van NEVI aan de wetenschapsbeoefening. Ik mag hopen, en ik zal er als bestuurder vanuit de NEVI Research Stichting aan meewerken, dat dit nog lang zo blijft. Dik, Henk-Jan, Hans en Erik: ik ervaar het samenspel met jullie binnen ons stichtingsbestuur als buitengewoon plezierig en constructief. Ik hoop nog vele jaren aan de NRS te kunnen bijdragen,

Vele jaren heb ik aan tal van executive programma's bijgedragen, in binnen- en buitenland. Bijzonder was de periode 2014-2016 waarin ik samen met mijn collega prof.dr. Carlos Cordon vorm mocht geven aan een consortiumonderzoeksprogramma op het gebied van inkoop en supply chain management. Dat gaf mij de kans aan de topschool van Europa les te geven. Echter deze ervaringen wegen niet op tegen de programma's die ik bij TIAS, de business school van de

Universiteit van Tilburg, mocht uitvoeren. Ik noem hier in het bijzonder het programma International Contracting, waarvoor TIAS jaren geleden door een consortium van internationale offshore en bouwbedrijven werd aangezocht. Samen met Mark Vincken, programmamanager, en John van der Puil hebben wij een programma ontwikkeld dat al meer dan 10 jaar loopt en meer dan 28 edities heeft gekend. De waardering van deelnemers, allemaal ervaren projectmanagers die grote infraprojecten in binnen- en buitenland uitvoeren, voor dit programma is onverminderd hoog. Reden waarom ik mijn naam nog even aan dit programma wil verbinden. Het is een van de activiteiten die ik zal continueren. Ik wil John van der Puil en Wilfred Veldstra die hem heeft opgevolgd, dankzeggen voor hun collegialiteit en kwaliteit en hun inkijk in die bijzondere wereld van het internationaal contractrecht. En Marieke Boudewijns voor haar professionele ondersteuning.

De academische gemeenschap op het gebied van inkoop is overzichtelijk. Het is een voorrecht voor mij geweest hiervan deel uit te maken. Ik wil alle collega-hoogleraren, Jan, Finn, Frank, Erik, Bart en Holger dank zeggen voor de fijne samenwerking en het wetenschappelijk debat dat wij regelmatig over tal van zaken voeren. Elk jaar zijn WION en IPSERA hoogtepunten voor mij. Beide fora bieden jonge en meer ervaren wetenschappers de kans onderhanden werk te bespreken en te becommentariëren. Het leerproces vindt aan beide kanten plaats.

Het bedrijven van wetenschap en, met name, het creëren van een positie binnen je eigen vakdomein, is topsport. De unieke positie die ik in het vakgebied heb verkregen, was niet mogelijk geweest zonder de vele uren en dagen die ik, jarenlang, hieraan heb besteed. Het vergt een sterke motivatie, discipline en volharding. Zaken die ik van huis uit heb meegekregen. Ik zeg dank aan mijn moeder en vader, die gelukkig nog onder ons is, voor hun niet aflatende steun, interesse en het vertrouwen dat zij altijd in mij hebben gesteld. Pa, je bent voor mij een rolmodel!

Diezelfde steun en vertrouwen, maar iets minder interesse in mijn vakgebied... heb ik ervaren van mijn gezin. Vivianne en Marijn, en later ook Tarek en Ayla: jullie hebben mij zoveel plezier gegeven. Reeds op jonge leeftijd gaven jullie de grenzen voor mij aan. Naar later bleek: zonder Ineke, mijn vrouw en met wie ik al jaren zo'n formidabel leven heb. Ien, dank voor je ongekende liefde, steun en de vrijheid die je mij hebt gegeven. Zonder jou had ik (dit) niet gekund!

Dames en heren, het is mooi geweest... We gaan naar de borrel...

Ik heb gezegd.

## Bibliografie

- Aken, J.E. van (1994), De bedrijfskunde als ontwerpwetenschap: de regulatieve en reflectieve cyclus, *Bedrijfskunde*, Vol. 66, nummer 1
- Ariely, D. en Kreisler, J. (2018), *Geld en gedrag*, Maven Publishing, Amsterdam
- Das, A. and Handfield, R.B. (1997), A meta-analysis of doctoral dissertations in purchasing, *Journal of Operations Management*, Vol. 15, Issue 2, pp. 101-121
- Driedonks, B.A. (2011), Sourcing team success: teamstudies in a purchasing and supply management context, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, PhD dissertation, pp. 194
- Echtelt, F.E.A. (2004), New product development: shifting suppliers into gear, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, PhD dissertation, pp. 370
- Eindhoven University of Technology, TU/e Strategy 2030: Drivers of Change, 2018, pp. 75
- Gelderman, C.J. (2003), A portfolio approach to the development of differentiated purchasing strategies, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, PhD dissertation, pp. 375
- Harland, C., Ellram, L. and Van Weele, A.J. (2018), The evolving identity of purchasing and supply management, *Journal of Purchasing and Supply Management* (submitted, under review)
- Kibbeling, M.I. (2010), Creating value in supply chains: suppliers' impact on value for customers, society and shareholders, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, PhD dissertation, pp. 187
- Miller, J.G. and Gilmour, P. (1979), Materials managers: who needs them?, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 143-153
- Puil, J. en Weele, A.J. van (2014), *International contracting: contractmanagement for complex construction projects*, Imperial College Press, London, pp. 490
- Raaij, E. van (2018), Déja lu: On the limits of data reuse across multiple publications, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 24, Issue 3, June, pp. 183-191
- Rietveld, G. (2009), *Inkoop: een nieuw paradigma*, Vakmedianet, Alphen a/d Rijn
- Romero, E. (2014), The role of Contextual Factors in Process Harmonization, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, PhD dissertation, pp. 219
- Rozemeijer, F.A. (2000), *Creating corporate advantage in purchasing*, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, PhD dissertation, pp. 251
- Spina, G., Caniato, F., Luzzini, D., and Ronchi, S., 2013. Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review. *Industrial Marketing Management*, 42: 1202-1212
- Stekelenborg, van, R. H. A. (1997). *Information technology for purchasing* Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven DOI: 10.6100/IR501550
- Sumo, R. (2014), Fostering innovation through contracting in inter-organizational relationships, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, PhD dissertation, pp. 219
- Telgen, J. (2018), *Overheidsinkopen als instrument voor beleid*, Universiteit Twente, afscheidsrede, pp. 13
- Valk, W. van der (2011), Monitoring in service triads consisting of buyers, subcontractors and end customers, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 17, Issue 3, pp. 198-206
- Vries, J.J.A.P. (2017), Release external expertise in collaborative innovation, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, PhD dissertation, pp. 151
- Volkskrant (2013), Suïcidale iPhone-maakster: 'mensonterende toestanden', 26 augustus 2013
- Volkskrant (2017), Is promoveren wel een slimme carrièrestap?, 9 november 2017
- Volkskrant (2018a), Resultaat is de norm bij vergoeding door Menzis, 13 augustus 2018
- Volkskrant (2018b), De ingewikkelde cliënt is de klos, 14 augustus 2018
- Volkskrant (2018c), Het Westen eist nieuwe kleren. Nog sneller. Nog goedkoper. En, o ja, veiliger, 25 mei 2018
- Weele, A.J. van, Faes, W. en De Rijcke, J. (1984), Developments in purchasing in the Eighties, *NEVIE*, Den Haag, pp. 216

- Weele, A.J. van (1990), Ligt bij de inkoop de eerste winst? Beschouwingen over de veranderende rol van en positie van de inkoopfunctie, Intreerede, Samsom, Alphen a/d Rijn, pp. 30
- Weele, A.J. van, Berkel, J. van en Walhof, G. (2017), Inkoop in Strategisch Perspectief: Shoppen voor Professionals, Vakmedianet, Alphen a/d Rijn, pp. 343
- Weele, A.J. van (2018), Purchasing and Supply Chain Management, Cengage, 7<sup>th</sup> ed., London, pp. 400
- Wijnstra, J.Y.F. (1998), Purchasing involvement in product development, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, PhD dissertation, pp. 236
- Wijnstra, J.Y.F., Suurmond, R. and Nullmeijer, F. (2018), Purchasing and Supply Management as a Multi-Disciplinary Research Field: E Pluribus Unum?, Erasmus University: Rotterdam School of Management, working paper, pp. 43

## Curriculum vitae

**Prof.dr. Arjan van Weele was sinds 1989 deeltijd hoogleraar Inkoopmanagement aan de faculteit Industrial Engineering & Innovation Science. Vanaf 1992 werd zijn leerstoel ondersteund door de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI).**

Arjan van Weele studeerde bedrijfskunde aan de Interfaculteit Bedrijfskunde te Delft (1978). Na zijn militaire diensttijd (1978-1979), promoveerde hij in 1984 aan de Technische Universiteit Eindhoven op het proefschrift 'Purchasing Control: Performance Measurement and Evaluation of the Industrial Purchasing Function'.

Hierna was hij van 1982-1989 werkzaam als universitair (hoofd)docent Marketing aan Business Universiteit Nyenrode, voordat hij in 1989 zijn leeropdracht in deeltijd Inkoopmanagement aan de Technische Universiteit Eindhoven aanvaardde. Hij werd hiermee de eerste inkoophoogleraar in Nederland. Deze deeltijd leerstoel wordt sinds 1992 door NEVI (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement) ondersteund.

Hij heeft zijn wetenschappelijke werk altijd met advieswerk gecombineerd. Hij was werkzaam als organisatie adviseur bij Van Dien + Co Organisatie (later PriceWaterhouseCoopers) van 1986-1989 en werd partner (later managing partner) bij Holland Consulting Group van 1989-1999 waar hij een succesvolle inkoopadviespraktijk ontwikkelde. Sinds 1999 is hij als onafhankelijk bestuursadviseur op het gebied van inkoop en contractmanagement werkzaam.

Algemeen wordt hij gezien als de grondlegger van het inkoopvakgebied in Nederland. Naast zijn vele wetenschappelijke publicaties, publiceerde hij ook talloze artikelen in (inter)nationale vaktijdschriften en schreef hij studie- en leerboeken, die in de loop der jaren in verschillende talen (Engels, Duits, Noors, Zweeds, Sloveens, Turks, Chinees) werden gepubliceerd. Zijn leerboek 'Inkoop in Strategisch Perspectief' kende in 30 jaar 8 verschillende edities en ontwikkelde zich tot de standaard in het inkoopvakgebied. Daarnaast staat hij bekend als een uitstekend docent. Binnen de faculteit Industrial Engineering and Innovation Sciences werden zijn cursussen Strategic Sourcing vrijwel onafgebroken genomineerd

voor de Industria Onderwijs Prijs. Deze prijs werd 5 maal door hem in ontvangst genomen. Daarnaast is hij een veelgevraagd gastspreker in tal van executive programma's. Hij verzorgde 40 jaar onafgebroken bijdragen aan enkele inkoopmanagement programma's van NEVI, waaronder het internationale Purchasing Leadership Programma en het Purchasing Executive Programma. Daarnaast is hij zeer actief geweest binnen IPSERA (International Purchasing and Supply Education and Research Association) en is hij de grondlegger en organisator van WION (Workshop Inkoop Onderzoek Nederland).

In 2003 kreeg hij de Hans Ovelgönne Award van de International Federation of Purchasing and Supply Management (IFPSM) toegekend voor zijn bijdrage aan het inkoopvakgebied. In 2018 werd hem de Lifetime Achievement Award toegekend voor zijn wetenschappelijke bijdragen aan het inkoopdomein.

### **Colofon**

#### **Productie**

Communicatie Expertise  
Centrum TU/e

#### **Fotografie cover**

Rob Stork, Eindhoven

#### **Ontwerp**

Grefo Prepress,  
Eindhoven

#### **Druk**

Drukkerij Snep, Eindhoven

**ISBN 978-90-386-4657-2**

**NUR 800**

Digitale versie:  
[www.tue.nl/oraties/](http://www.tue.nl/oraties/)



**Bezoekadres**

Gebouw 1, Auditorium  
Groene Loper, Eindhoven

**Navigatieadres**

De Zaale, Eindhoven

**Postadres**

Postbus 513  
5600 MB Eindhoven  
Tel. (040) 247 9111  
[www.tue.nl/plattegrond](http://www.tue.nl/plattegrond)

The logo for TU/e, consisting of the letters 'TU/e' in a bold, sans-serif font. The 'e' is lowercase and has a distinctive shape with a horizontal bar at the top.

**EINDHOVEN  
UNIVERSITY OF  
TECHNOLOGY**