



ERASMUS RESEARCH
INSTITUTE OF MANAGEMENT

Inaugural Address

Inkoop, Leveranciers en Innovatie: van VOC tot Space Shuttle

Finn Wynstra

Erasmus University Rotterdam

RSM Erasmus University

Erasmus School of Economics



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

**Inkoop,
Leveranciers en Innovatie:
Van VOC tot Space Shuttle**

Bibliographic data and classifications

Abstract

Library of Congress Classification
(LCC)

http://lcweb.loc.gov/catdir/cpsol/lcco/lcco_h.pdf

HF 5001-6182

HF 5437.A2-Z

Journal of Economic Literature

(JEL)

http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html

M

M 11, O 31, O 32, O 33

M 11

Gemeenschappelijke Onderwerpsontsluiting (GOO)

Classification GOO

85.00

85.34

85.34

Keywords GOO

Bedrijfskunde / Bedrijfseconomie

Bedrijfsprocessen, inkoop en leveranciers management

Free keywords

Purchasing and supply management, supplier relations, innovation,
new product development, outsourcing

Design and layout:

B&T Ontwerp en advies (www.b-en-t.nl)

Erasmus Research Institute of Management (ERIM)

Erasmus University Rotterdam

Internet: www.erim.eur.nl

Inaugural Addresses Research in Management Series

Reference number ERIM: EIA-2006-027-LIS

ISBN 90-5892-109-3

© 2006, F. Wijnstra

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the author(s).

Inkoop, Leveranciers en Innovatie: Van VOC tot Space Shuttle

Rede, in verkorte vorm uitgesproken op 17 februari 2006,
bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar
aan de Faculteit RSM Erasmus University
vanwege de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement en
de Vereniging Trustfonds EUR,
met de leeropdracht Bedrijfskunde,
in het bijzonder Inkoop en Leveranciers Management

Prof. dr Jan Ysbrand Finn Wynstra

RSM Erasmus University
Postbus 1738
3000 DR Rotterdam
E-mail: fwynstra@rsm.nl

Abstract

Purchasing and supply management studies the design, initiation, control and evaluation of activities *within* and *between* organisations aimed at obtaining goods and services from suppliers. Already during the times of the 'Verenigde Oost-Indische Compagnie', purchasing turned out to be an important function that could provide a substantial contribution to business success. More recently, the significance of purchasing and supply management has only grown, due to the trend towards increased specialisation and vertical disintegration.

As a management research discipline, purchasing and supply management is fairly young and can be dated back to the mid-1960s. The last 15-20 years, however, a more specialist, distinct field has been developing. In conducting research in this field, theories and concepts developed in other areas – such as Operations Management and Marketing – are highly relevant. The risk, however, of becoming a more distinct research area, is that these neighboring disciplines tend to be disregarded. An interdisciplinary approach in studying purchasing and supply management could limit such a risk.

Samenvatting

Inkoop en leveranciersmanagement betreft het inrichten, initiëren, sturen en controleren van activiteiten *binnen* en *tussen* organisaties gericht op het betrekken van goederen en diensten van leveranciers. Reeds ten tijde van de Verenigde Oost-Indische Compagnie bleek inkoop een belangrijk vakgebied voor het welslagen van de onderneming. Recentelijk is de importantie van inkoop en leveranciersmanagement alleen maar gegroeid, vooral vanwege de trend naar toenemende specialisatie en verticale desintegratie.

Inkoop en leveranciersmanagement als wetenschappelijk vakgebied is betrekkelijk jong en dateert uit de midden-jaren '60 van de 20^e eeuw. De afgelopen 15-20 jaar, echter, is er echter sprake van een meer specialistisch, duidelijker afgebakend onderzoeksterrein. In dit onderzoek kunnen we goed gebruik maken van theorieën en concepten die in de bredere, meer geëtablerde vakgebieden binnen de bedrijfskunde zijn ontwikkeld, zoals bijvoorbeeld Operations Management en Marketing. Naast ontegenzeggelijke voordelen, heeft de ontwikkeling naar een afzonderlijk onderzoeksterrein echter ook een potentiële schaduwzijde en dat betreft het onderbelicht raken van die aanpalende disciplines. Een interdisciplinaire benadering van het vakgebied kan dit gevaar beperken.

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| I. Inkoop en leveranciers management: een inleiding | 13 |
| 1.1 Specialisatie en uitbesteding | 13 |
| 1.2 Definities | 15 |
| 1.3 Doelstellingen | 22 |
| 1.4 Ontwikkelingen | 24 |
| 1.5 De invloed van uitbesteding en inkoop en leveranciers management op ondernemingsresultaat | 28 |
| | |
| II. Inkoop en leveranciers management als wetenschappelijk vakgebied | 31 |
| 2.1 Oorsprong en groei | 31 |
| 2.2 Aanpalende vakgebieden | 33 |
| 2.3 Een analyse van wetenschappelijke artikelen over inkoop en leveranciers management: 1999-2003 | 35 |
| | |
| III. Inkoop, Leveranciers en Innovatie | 47 |
| 3.1 Armageddon, of: de desastreuze impact van falend inkoopbeleid | 47 |
| 3.2 Leveranciersbetrokkenheid bij innovatie: achtergronden | 50 |
| 3.3 Onderzoek naar de rol van leveranciers en inkoop management bij innovatie | 52 |
| 3.4 Processen voor het managen van leveranciersbetrokkenheid | 55 |
| 3.5 Thema's voor verder onderzoek | 58 |
| | |
| IV. De leerstoel Inkoop en Leveranciers Management aan RSM Erasmus University | 63 |
| 4.1 Onderwijs | 63 |
| 4.2 Maatschappelijke dienstverlening | 64 |
| | |
| V. Dankwoord | 67 |

Dank aan Jan Dul, René de Koster en Frank Rozemeijer voor commentaar op een conceptversie van deze rede.

*Mijnheer de Rector Magnificus,
Geacht College van Decanen,
Hooggeleerde Collega's,
Dames en Heren,*

Zwarte peper was een belangrijk handelsproduct voor de Verenigde Oost-Indische Compagnie. Palembang, gelegen aan de Musi rivier op de oostkust van Sumatra, werd in de tweede helft van de 17de eeuw een belangrijke havenplaats voor deze handel. De VOC bezat er aantrekkelijke handelsconcessies. De stad lag echter landinwaarts, 90 kilometer van de monding van de rivier, in moerassig gebied.

De VOC besteedde daarom een groot deel van het transport van de peper naar Batavia, het centrale knooppunt van het Aziatische handelsnetwerk, uit aan de sultan van Palembang. Voor de sultan bracht dit een aantrekkelijke vergoeding op, en ook getuigde het van zelfstandigheid. Voor de Compagnie was het veel betrouwbaarder en goedkoper dan vervoer per grote Oost-Indiëvaarder. Deze regeling hield vooral stand omdat zij voor beide partijen aantrekkelijk was.

Ter onderbouwing van dit soort beslissingen werden gedetailleerde calculaties gemaakt. Zo berekende de VOC in 1767 in de "Calculatievergelijking van de aanbreng van tin en peper van Palembang" dat het vervoer per sultanvaartuigen jaarlijks 22 duizend gulden goedkoper was dan vervoer in eigen beheer, en in die berekening waren de kosten van gages, voedsel, spillage én slijtage van schip en want meegenomen (Jacobs, 2000: 51-54). Het succes van de VOC berustte natuurlijk deels op wapengeweld, maar het waren dus ook slimme inkopers; niet alleen voor wat betreft de handelsgoederen zelf maar ook inzake het al dan niet uitbesteden van bijbehorende diensten!

Ook nu reizen inkopers weer in groten getale 'naar de Oost', zij het dat het nu vooral gaat om uitbesteding van productie. Naar China met name voor industriële productie, en naar India voor dienstverlening (BusinessWeek, 2005). Thee en textiel zijn vervangen door elektronica en software. Zo heeft China zich ontwikkeld tot de tweede grootste handelspartner van de EU25; in het eerste half jaar van 2005 had China zelfs een aandeel van 13 % in de totale EU25 import (Eurostat, 2005)¹.

¹ Voor India is dat aandeel slechts 2%, maar het land was daarmee wel handelspartner nummer 9 – ten opzichte van nummer 15 in 1999 (Eurostat, 2005)

Deze zogenoemde ‘offshoring’ trend creëert veel discussie over de toekomst van Westerse economieën, en specifiek de industrie, niet alleen in Nederland en Europa maar vooral ook in de Verenigde Staten (Economist, 2004). Vooral ten tijde van de presidentiële verkiezingen in 2004 vormde offshoring een zo belangrijk en gevoelig thema, dat zelfs werd gesproken over “the O-word” (Karmarkar, 2004).

In het licht van onze geschiedenis als handelsnatie, en het specifieke voorbeeld van de VOC, liggen er voor echter Nederland – als “inkoopland” met een oog voor “win-win” – wellicht meer kansen dan bedreigingen².

Dames en Heren,

Het is mij een eer en genoegen om de benoeming tot Bijzonder Hoogleraar “Inkoop en Leveranciers Management” aan RSM Erasmus University te aanvaarden middels deze oratie. Het woord bijzonder zal nog vaker vallen, maar slaat ook zeker op mijn gevoel terwijl ik hier sta – twee keer zo oud als toen ik voor het eerst in deze Aula kwam, maar toen in en niet vóór de zaal.

Ik sta hier niet alleen voor een groot, maar ook een zeer breed publiek: collega wetenschappers, inkoop managers, studenten, vrienden en familie. Dat doet me erg veel genoegen, maar creëert ook een uitdaging om in deze inaugurele rede iets van ieders gading te behandelen – en dat binnen 45 minuten! Ik heb daarbij de aanpak gekozen van een ‘smörgås-bord’ – oftewel een buffet met verschillende gerechten. U zult helaas niet zelf de keuze kunnen bepalen, maar ik hoop wel dat er voor ieder van u er ten minste één gerecht bij is waar u eens goed voor gaat zitten, of dat U – op zijn Fries – zegt: “dêr meije de hannen wol foar gear”.

Ik wil u in deze oratie graag door drie ‘gangen’ leiden. In de eerste plaats betreft dit de inhoud van en ontwikkelingen binnen inkoop en leveranciers management. Ik ga het dus met u hebben over definities en trends. Als tweede gang wil ik nader ingaan op mijn ideeën over de positionering van inkoop en leveranciers management als wetenschappelijk vakgebied. Dit doe ik vooral omdat het als relatief onbekend en klein vakgebied binnen de bedrijfskunde voor de meesten van u nadere duiding behoeft.

² Collega Vos in Tilburg richt zijn onderzoek onder andere op low-cost country/global sourcing (Vos, 2004).

Tenslotte, in de laatste gang, richt ik mij specifiek op de rol van inkoop en leveranciers bij innovatie. Ik zie dit als het centrale onderzoeksterrein voor mijn leerstoel en ik wil graag mijn interpretatie van bestaand onderzoek en visie op interessant, mogelijk toekomstig onderzoek met u delen.

In aansluiting op deze drie gangen, wil ik bij wijze van digestief nog kort stilstaan bij de onderwijsactiviteiten en de maatschappelijke dienstverlening die we als leerstoelgroep uitvoeren en verder willen ontwikkelen. Ik zie u niet alleen als potentiële klanten maar ook als potentiële leveranciers – en ik wil u daar graag bij betrekken.

I. Inkoop en leveranciers management: een inleiding

1.1 Specialisatie en uitbesteding

De hedendaagse economie wordt volgens velen gekenmerkt door steeds sneller veranderende klantwensen en immer snellere technologische ontwikkelingen. In dit licht is het niet verwonderlijk te constateren dat organisaties steeds meer deeltaken uitbesteden aan externe specialisten. Een organisatie die minder sterk verticaal geïntegreerd is zou zich daardoor beter kunnen concentreren op een beperkt aantal kernvaardigheden, met positieve gevolgen voor kosten, kwaliteit en flexibiliteit (Prahalad en Hamel, 1990; Quinn en Hilmer, 1994; Van Weele, 1994a)³. Dat die uitbestedingstrajecten – of zelfs alleen al het voornemen daartoe – niet altijd zonder spanningen verlopen, vooral onder de eigen werknemers, werd afgelopen december ook weer eens duidelijk. Unilever werknemers protesteerden toen tegen het voornemen om delen van de IT en financiële - en personeelsadministratie uit te besteden, zoals beschreven in het interne rapport met de zonnige naam “Fruitsalad” (Baltesen, 2005).

Inmiddels beperkt het uitbesteden van deeltaken zich al lang niet meer tot relatieve perifere en routinematige taken zoals catering en de productie van minder complexe componenten. Vandaag de dag besteden organisaties steeds vaker zelfs bedrijfsactiviteiten uit die normaliter worden beschouwd als strategisch of zelfs behorend tot de kern competenties (Gilley en Rasheed, 2000; Gottfredson, 2005)⁴.

³ Voor automobiel producent Ford was de Rouge fabriek, in Dearborn (Michigan, VS) de belangrijkste fabriek in de periode 1927-1945. Het was een enorm complex, gevoed met ijzererts uit eigen mijnen, aangevoerd over spoorlijnen in eigen beheer. Ook bezat Ford eigen houtproductie voor gebruik in de carrosserie, en een rubber plantage in Brazilië voor de productie van banden (Baulch en Zacharias, 2006). Vandaag de dag koopt Ford voor meer dan 90 miljard US dollar in; bijna 60 % van de waarde van de totale omzet.

⁴ Recent hebben we dit kunnen zien bij ABN AMRO die, net als ING, een groot deel van haar IT ontwikkeling en beheer naar buiten brengt – maar tegelijkertijd juist voor het eerst iemand in de Raad van Bestuur benoemt met verantwoordelijkheid voor het onderdeel Group Shared Services, waaronder diezelfde IT (ABN AMRO, 2006).

Zo zien we dat bedrijven in toenemende mate niet alleen uitvoerende taken extern belegt, maar ook creatieve, innovatieve taken zoals onderzoek, ontwerp en ontwikkeling. Met andere woorden, naast productie besteedt men steeds meer innovatie uit (Engardio en Eindhorn, 2005). Ook hier kan als voorbeeld dienen Unilever, die onder het merk Conimex Oosterse wokmaaltijden heeft geïntroduceerd die grotendeels zijn bedacht, ontwikkeld en geproduceerd door externe toeleveranciers.

Vooraf door deze toenemende uitbesteding, in het bijzonder naar lage-lonen landen, is maatschappelijk verantwoord inkopen een actueel thema geworden (Vos, 2004)⁵. Culturele, politieke en maatschappelijke verschillen plaatsen Westerse inkopers veelvuldig voor ethische dilemma's (Maignan et al., 2002; Sobczak, 2003). Ook binnenlandse kwesties, zoals de bouwfraude in Nederland en de daaruit resulterende discussie over goed opdrachtgeverschap, hebben dit onderwerp duidelijker op de kaart gezet (Van Weele, 2001).

Voor alle duidelijkheid; inkoop en leveranciers management (oftewel: ILM) is meer dan alleen uitbesteding. Ik kom zo dadelijk over preciezere definities te spreken, maar houd voor het moment in gedachten dat ILM alles omvat waar een organisatie een rekening voor krijgt. Uitbesteding betreft alleen die activiteiten en processen die nu door externe leveranciers worden uitgevoerd, maar die eerder werden uitgevoerd, of in principe hadden kunnen worden uitgevoerd door de uitbestedende organisatie (Gilley en Rasheed, 2000)⁶. Zo hebben wij als universiteit de catering voor de receptie zo dadelijk uitbesteed, maar de computer en projector voor deze presentatie ingekocht.

Vergelijkbare tendensen qua uitbesteding en offshoring doen zich voor bij individuele consumenten en huishoudingen. Zo is bijvoorbeeld het aantal hoveniers-bedrijven in Nederland van 1995 tot 2005 gestegen van 2.900 tot 5.600; klanten, en dan vooral tweeverdieners, hebben wel geld, maar geen tijd voor de aanleg van een tuin

⁵ Daarnaast komt dit natuurlijk ook door de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en 'transparantie' in het bedrijfsleven in het algemeen (Kaptein, 2003).

⁶ Gilley en Rasheed (2000: 764-765) maken daarbij onderscheid tussen "substitution-based outsourcing" en "abstention-based outsourcing". In het eerste geval is de betreffende activiteiten eerder wel intern uitgevoerd, in het tweede geval niet maar had dat gezien de organisatorische en financiële mogelijkheden van de uitbesteder wel gekund.

(Schenkel, 2006). Diezelfde tweeverdieners gebruiken al lang niet meer de aannemer om de hoek voor hun verbouwing, maar hebben op zijn minst 3 Polen in huis; al dan niet legaal. De ethische dilemma's bij inkopen lijken de Nederlandse consument echter (nog) niet sterk bezig te houden. Zo bleek uit recent onderzoek van Deloitte dat van alle Europese burgers, de Nederlander bij het kopen van cadeaus voor Kerst en Sinterklaas het minste rekening houdt met zaken zoals kinderarbeid en eerlijke handel (NRC Handelsblad, 2005).

Deze ontwikkeling naar specialisatie en uitbesteding heeft er toe geleid dat leveranciersrelaties en het managen daarvan steeds meer in de belangstelling zijn komen te staan (Rozemeijer en Van Weele, 1996). Dit geldt niet alleen voor de praktijk maar ook voor onderzoek en onderwijs. Het feit dat ik vandaag als zevende in Nederland een openbare rede mag houden als bijzonder hoogleraar inkoop en leveranciers management is daar slechts één teken van⁷. Een ander teken is dat de ondersteuner van al deze leerstoelen, de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI), in de periode 2000-2005 van 3409 leden is gegroeid naar 4483 leden. U begrijpt dat wij als bijzonder hoogleraren om meerdere redenen blij zijn met die groei.

1.2 Definities

Wat is dat nou precies, "Inkoop en Leveranciers Management", of in het Engels "Purchasing and Supply Management"? En wat zijn de contouren en fundamenteën van dit vakgebied binnen de bedrijfskundige wetenschappen?

Laat ik met de eerste vraag beginnen. Inkoop en leveranciers management (ILM) kent veel verschillende definities over de jaren heen. Eén van de eerste definities is afkomstig van Webster and Wind (1972): "The decision-making process by which formal organizations establish the need for purchased products and services and identify, evaluate and choose among alternative brands and suppliers". Aan de nadruk op formele organisaties en merken is duidelijk te zien dat, in de beginperiode, veel onderzoek op het gebied van ILM werd gedaan door wetenschappers met een achtergrond in consumenten marketing en consumenten koopgedrag.

⁷ De zes anderen zijn, in chronologische volgorde: Van Weele (TUE), Telgen (UT), Kamann (UG), Santema (TUD), Vos (UvT) en Harink (VU). Inmiddels is een achtste collega benoemd: Reijnierse (Nyenrode).

Een meer recente definitie is die van Van Weele (1994b: 9): “Obtaining from external sources all goods and services which are necessary for running, maintaining and managing the company's primary and support activities at the most favourable conditions”. Hierin is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen inkoop voor het primaire proces – de zogenaamde ‘product-related’ of ‘Bill of Material (BOM)’ inkopen – en inkoop voor het ondersteunende proces – de zogenaamde ‘non-product-related’ of ‘non-BOM’ inkopen.

Een derde definitie, wederom uit een veel gebruikt leerboek betreft die van Monczka et al (2002). Zij splitsen het begrip in tweeën en stellen dat ‘purchasing’ het tactische en operationele inkoopproces betreft, van specificatie tot en met evaluatie. ‘Supply Management’ daarentegen betreft het meer strategische, lange-termijn georiënteerde proces van identificeren, evalueren, selecteren, managen en ontwikkelen van leveranciers om daarmee een concurrentievoordeel in de ‘supply chain’ te creëren.

Gadde and Håkansson (1993) tenslotte stellen een heel andere definitie van ILM voor, die luidt als volgt: “A company’s behavior towards its suppliers.” Dit is een zeer brede, meer beschrijvende definitie die bijvoorbeeld voor veel managers weinig houvast biedt. Tegelijkertijd schuilt de kracht van deze definitie in het erkennen van het feit dat inkoop en leveranciers management vaak beperkt-rationele gedragselementen omvat.

De conclusie mag zijn dat er veel verschillende definities bestaan, wat niet verbazingwekkend is aangezien het vakgebied nog vrij jong is. Voor zover bekend, is bijvoorbeeld de eerste promovendus op inkoopgebied gepromoveerd in 1963 aan Harvard Business School; Michiel Leenders – iemand die overigens oorspronkelijk uit Rotterdam afkomstig is⁸. Het oudste wetenschappelijke tijdschrift specifiek op gebied van inkoop en leveranciers management, het *Journal of Purchasing* werd eveneens gelanceerd in 1965. Ik kom zo dadelijk terug op de oorsprong en ontwikkeling van inkoop en leveranciers management als wetenschappelijk vakgebied.

⁸ De titel van Leender’s dissertatie was: “Improving Purchasing Effectiveness through Supplier Development”. Overigens promoveerde James W. Culliton al in 1942 aan Harvard, op een proefschrift getiteld “Make or Buy”. Culliton’s dissertatie was echter vooral uit een manufacturing perspectief geschreven.

Samen met collega Axelsson heb ik inkoop en leveranciers management eerder omschreven als: *'managing the external resources of the firm, aimed at acquiring inputs at the most favourable conditions'* (Axelsson en Wynstra, 2002: 17; Wynstra, 1998: 62).

Deze definitie geeft aan dat een klant mogelijk geïnteresseerd is in meer dan alleen de 'kern' goederen en diensten, zoals kennis en kunde die ingezet kan worden bij het ontwikkelen en produceren van toekomstige producten. Door niet alleen direct aan 'obtaining inputs' (inkoop) te refereren, maar aan het managen van externe bronnen *met het oog* op het verkrijgen van die inputs omvat deze definitie ook activiteiten die slechts indirect verbonden zijn aan het verkrijgen van inputs, zoals relatie management en leveranciersontwikkeling. Ook Van Weele (2005: 12) legt ten opzichte van zijn eerdere definities meer de nadruk op het geheel van directe inkoopactiviteiten en meer indirecte leveranciers management activiteiten: "The *management of the company's external resources* in such a way that the supply of all goods, services, capabilities and knowledge which are necessary for running, maintaining and managing the company's primary and support activities is secured at the most favorable conditions."

Op basis van het voorgaande stel ik als definitie van inkoop en leveranciers management het volgende voor: het inrichten, initiëren, sturen en controleren van activiteiten *binnen* en *tussen* organisaties die gericht zijn op het betrekken van goederen en diensten van externe leveranciers⁹.

'Betrekken' is gekozen omdat daarmee niet alleen aanschaffen, maar ook huren, leasen, lenen en ruilen als inkoop worden beschouwd. Met andere woorden; het gaat uiteindelijk om *economische transacties* tussen organisaties – de overdracht van eigendom dan wel vruchtgebruik. Dat is dan ook het belangrijke verschil met ketenlogistiek of supply chain management, dat zich richt op de planning en besturing van de fysieke goederen- en dienstenstromen en bijbehorende informatiestromen, van grondstoffen tot eindgebruiker (De Koster, 1998).

⁹ Zie voor een analoge definitie van het vakgebied 'ergonomics management': Dul (2003).

Inkoop en leveranciers management omvat het managen van strategische, tactische én operationele activiteiten, in lijn met wat gebruikelijk is in andere vakgebieden. Ik wil hier nader ingaan op het onderscheid strategische vs. tactische activiteiten, omdat daar de meeste discussie over bestaat binnen de literatuur. Operationele activiteiten omvatten in de meeste definities de processen van bestellen, bewaken en nazorg (Van Weele, 2005).

De meeste van mijn collega's en ikzelf verstaan onder strategische inkoop en leveranciers management activiteiten beslissingen en handelingen die gedurende een langere tijd invloed hebben op welke goederen en diensten, bij welke leveranciers en hoe worden betrokken.

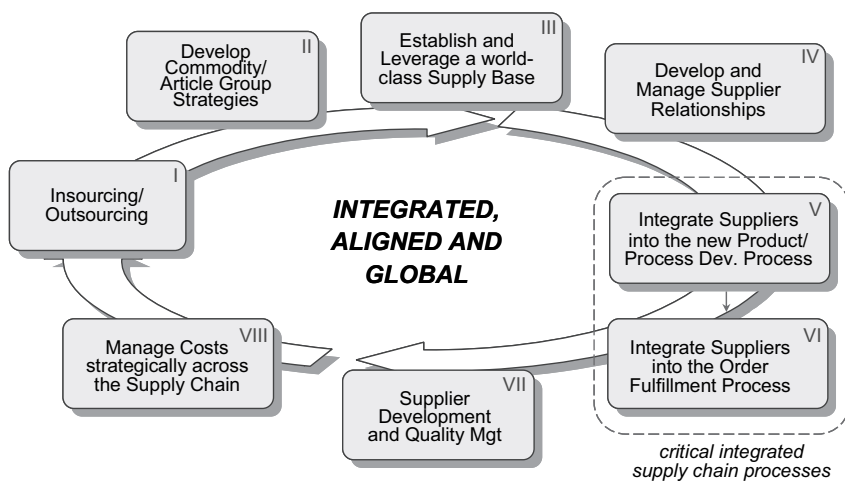
Binnen die definitie vallen, in mijn optiek, in de eerste plaats twee hoofd processen. In de eerste plaats betreft dat de analyse, besluitvorming en implementatie met betrekking tot het al dan niet inkopen c.q. uitbesteden van een product of activiteit; oftewel "make-or-buy" of "insourcing/outsourcing".

In de tweede plaats betreft dit de analyse, besluitvorming en implementatie met betrekking tot de te volgen aanpak voor een bepaald pakket aan producten dat dient te worden ingekocht; oftewel Category of Commodity Strategy Development, zoals dit in de praktijk vaak wordt genoemd.

Het initiëren, inrichten, sturen en controleren van deze processen zie ik dus als strategische inkoop en leveranciers management activiteiten¹⁰; de uitvoering is strikt genomen niet *management* van inkoop. Een Inkoop en Leveranciers Management strategie is dus de neerslag van de analyse en besluitvorming voor deze twee hoofdprocessen en geeft de lange-termijn richting van de organisatie daarin aan. Binnen het algemene kader van de onderneming wordt de ILM strategie overigens normaliter gezien als een *operationele* strategie; een strategie die zich bezig houdt met hoe een specifiek deel van de organisatie in termen van middelen, processen, mensen en competenties effectief de strategische richting op business-unit en corporate niveau kan ondersteunen (vgl. Johnson et al., 2004).

¹⁰ Zie voor een fundamenteel afwijkende definitie: Harink (2005: 25-43).

De twee genoemde processen maken, niet toevallig, ook deel uit van een in de praktijk veel gebruikt referentie model voor strategische inkoop en leveranciers management processen; het zogenaamde ‘purchasing excellence’ model van Monczka en consorten, van Michigan State University (Figuur 1)¹¹. Dit model wordt ook door de NEVI gebruikt in een omvangrijk benchmarking- en verbeteringsproject, het Purchasing Excellence Programma (NEVI, 2002). Voor een meer gedetailleerde beschrijving van de bevindingen in dit project, verwijst ik naar de oratie van collega Vos (2004: 12-15).



Figuur 1 : Strategische inkoop en leveranciers management processen: Het ‘Monczka’ model

Bron: Aangepast op basis van NEVI (2002), *Nederlandse bedrijven op weg naar Purchasing Excellence: Resultaten Project 1*, NEVI: Zoetermeer, p. 59.

¹¹ Opmerkelijk genoeg is het model door Monczka zelf nog nooit in het publieke domein gebracht. Dat heeft ongetwijfeld te maken met het feit dat het in samenwerking met een aantal bedrijven is ontwikkeld, zoals bijvoorbeeld Philips Electronics, die het nog steeds uitvoerig toepassen voor benchmarking. Zie voor een uitgebreide discussie van het model: Axelsson et al. (2005).

U ziet echter dat in dit model nog zes andere processen worden weergegeven als strategische processen, en hier ontstaat enige discrepantie met eerdere indelingen. Tactische inkoop activiteiten omvatten traditioneel de processen van specificeren van hetgeen wordt ingekocht, en het selecteren en contracteren van leveranciers (Van Weele, 2005). Proces III, *Establish and Leverage a World-class Supply Base*, en zeker proces IV, *Develop and Manage Supplier Relationships*, uit het model van Monczka omvatten de daadwerkelijke selectie van leveranciers.

Wanneer we als uitgangspunt nemen dat zodra de keuze voor een leverancier vastligt, er alleen nog maar sprake kan zijn van tactische inkoop en leveranciers management processen dan moeten de processen I en II als strategische inkoop activiteiten worden gedefinieerd, en processen III tot en met VIII als tactische inkoopactiviteiten – en niet als strategisch.

Daarmee blijft het model van Monczka overigens wel een waardevolle toevoeging op vooral de veel gehanteerde inkoopproces modellen (Van Weele, 2005: 13) en de vroege voorlopers daarvan, zoals het 'buygrid-framework' (Webster, 1965; Robinson *et al.*, 1967). Die modellen besteden nauwelijks aandacht aan activiteiten die, zoals deze 'Monczka-processen', meer gericht zijn op het onderhouden van *relaties* met leveranciers. Zij richten zich exclusief op activiteiten die direct gericht zijn op het effectueren van een specifieke *transactie*, hetgeen past bij de meer traditionele, 'transactionele' focus van het inkoop proces. Daarover zodadelijk meer.

De oorsprong van de discrepanties die zich dus blijken voor te doen tussen de verschillende afbakening van vooral de strategische en tactische activiteiten lijkt vooral te ontstaan door een impliciete aanname dat het *inrichten* van processen een strategische activiteit is. Bij de beoordeling hoe goed organisaties de 'Monczka-processen' beheersen ligt namelijk sterk de nadruk in hoeverre er complete, heldere en consistente *procedures* en *richtlijnen* bestaan (Purspective, ongedateerd). In de hier voorgestelde definitie van inkoop en leveranciers *management*, is het inrichtings-karakter niet voldoende om iets als strategisch te classificeren.

In lijn met de meeste collega's, is mijn voorstel om als Engelstalige term voor het vakgebied inkoop en leveranciers management 'Purchasing and Supply Management' te hanteren¹². 'Purchasing and Supply Management' heeft verder een duidelijke parallel in de combinatie 'Sales and Marketing'. 'Sales' staat, net als 'purchasing', immers voor de meer operationele uitvoering van transacties tussen organisaties, en marketing, net als supply management, voor de meer voorwaardenscheppende activiteiten.

De keuze voor de term 'Purchasing and Supply Management' laat onverlet dat er in de literatuur en in praktijk veel andere termen worden gebruikt (Leenders et al., 2006). Deze termen zijn echter eerder een aanduiding van een specifieke invulling dan wel deelverzameling van activiteiten van inkoop en leveranciers management. Zo werd 'procurement' tot voor kort door velen gezien als een set van meer operationeel, hooguit tactisch gerichte activiteiten (Axelsson et al., 2005: 4). De term werd daarnaast vooral veel gebruikt voor inkoop en leveranciers management in de publieke sector; "public procurement". Recent lijkt de term procurement echter een meer strategisch georiënteerde 'opleving' door te maken, zoals valt af te lezen aan het toenemende gebruik van de titel 'Chief Procurement Officer'.

'Strategic Sourcing' is een ietwat jonger label dat vooral de nadruk legt op strategische activiteiten, zoals outsourcing en commodity strategy development (Van Weele, 2005; Gottfredson et al., 2005)¹³. Daarbij wordt ook expliciet de bijdrage van deze activiteiten aan concurrentievoordeel als doelstelling meegenomen (Monczka et al., 2002: 11-12)¹⁴.

¹² Voor de goede orde: het vakgebied omvat dus 'purchasing management' en 'supply management'. 'Purchasing' betreft immers operationele en tactische activiteiten, en vanuit een bedrijfskundig perspectief zijn we vooral geïnteresseerd in het *managen* van die activiteiten – niet de uitvoering per se.

¹³ 'Strategic sourcing' is iets anders dan 'sourcing' (Gottfredson et al., 2005: 132). Onder het laatste verstaat men doorgaans het ontwikkelen van een leveranciers strategie voor een bepaalde product groep (Van Weele, 2005: 15). 'Sourcing' is dus slechts één van de strategische inkoop en leveranciers management activiteiten.

¹⁴ Strategic sourcing is tegenwoordig ook een veel gebruikte term door management consultants zoals McKinsey, A.T. Kearney, en Bain.

1.3 Doelstellingen

De doelstellingen van inkoop en leveranciers management, oftewel diens bijdragen aan de organisatie, zijn tot nu toe vooral impliciet aan bod geweest. Axelsson en Håkansson (1984) hebben drie rollen gedefinieerd voor inkoop en leveranciers management: een *rationalisatie* rol, een *structuur* rol en een *ontwikkeling* rol.

Rationalisatie omvat alle activiteiten die erop gericht zijn de totale kosten binnen de kopende organisatie te minimaliseren, gegeven een bepaalde functionaliteit en kwaliteit. Hierbij gaat het in hoofdzaak om twee soorten kosten: de directe kosten of *aanschaf prijs* van ingekochte goederen en diensten en de *indirecte kosten* die met de aanschaf van die producten samenhangt, in de vorm van pre-transactie, transactie en post-transactiekosten. Denk daarbij aan administratiekosten, kosten van afkeur, maar ook aan gevolgkosten zoals energieverbruik van een aangeschaft kapitaalgoed. Dit totaal aan kosten staat ook bekend onder de term 'Total Cost of Ownership' (Carr en Ittner, 1992; Ellram, 1993).

De structuur rol betreft activiteiten die bedoeld zijn een optimale balans tussen afhankelijkheid en zelfstandigheid te creëren en te behouden. Eigenlijk gaat het hier om het managen van risico. Enerzijds wil een afnemer niet te afhankelijk worden van een beperkt aantal leveranciers, omdat hiermee de kwetsbaarheid voor bijvoorbeeld opportunistisch gedrag en malheur bij die leverancier toeneemt. Anderzijds kan de nauwe samenwerking met één of een klein aantal leveranciers juist tot schaalvoordelen of moeilijk imiteerbare concurrentievoordelen leiden (Dyer en Singh, 1998).

De ontwikkelingsrol, tenslotte, omvat alle activiteiten die erop gericht zijn het innovatie proces van de eigen organisatie en dat van leveranciers op elkaar af te stemmen. Traditioneel valt hier vooral technologische innovatie onder: het ontwikkelen van nieuwe deelproducten en processen, maar ook gezamenlijke technologie-ontwikkeling voor toekomstige producten. In toenemende mate wordt hier echter ook gedacht aan 'business development'; het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe bedrijfsconcepten en afzet markten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan telecom dienstverleners, zoals KPN, die samen met diverse 'hardware' en 'content' leveranciers een nieuw product als digitale televisie ontwikkelt en in de markt zet.

De drie rollen zijn natuurlijk gedeeltelijk overlappend en soms zelfs potentieel conflicterend met elkaar. Neem bijvoorbeeld de rationalisatie rol. Een exclusieve focus op deze rol in de vorm van korte-termijn en prijsgericht aanbesteden kan er bijvoorbeeld op de langere termijn toe leiden dat een bepaalde leveranciersmarkt dermate uitgedund raakt door faillissementen en concentratie dat de afnemer juist zeer afhankelijk gaat worden van een zeer beperkt aantal leveranciers. Met andere woorden; de structuur rol komt in het geding. Een vergelijkbaar probleem doet zich voor wanneer afnemers zich zo sterk op korte-termijn prijsbesparingen richten dat leveranciers besluiten om niet meer met de afnemer, maar om rechtstreeks met de klant van de afnemer zaken te gaan doen, zoals is gebeurd in de Amerikaanse luchtvaartindustrie (Rossetti en Choi, 2005).

Overigens kan een onderwerp als de invloed van inkoopgedrag op marktstructuren en mededinging zich ook verheugen in de belangstelling van instellingen zoals de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMA) die in 2004 een consultatie en hoorzitting organiseerde met betrekking tot deze problematiek (Nederlandse Mededingingsautoriteit, 2004).

Ook kan een sterke nadruk op de rationalisatie rol de uitvoering van de ontwikkelingsrol bemoeilijken, bijvoorbeeld doordat leveranciers die jarenlang zijn afgerekend op een lage prijs geen aandacht en middelen hebben kunnen en/of willen besteden aan product en proces innovatie. Ford, maar ook General Motors, die jarenlang vrij sterk prijsgericht, transactioneel in hebben gekocht (ook voor wat betreft de meer strategische producten), zijn daardoor beduidend minder populair geworden bij leveranciers dan vooral Toyota. Leveranciers blijken dus ook liever voor Toyota aan nieuwe producten te werken dan voor Ford en GM (Dyer, 2000).

Tenslotte kan een inkoopstrategie die vrijwel uitsluitend is geënt op de ontwikkelingsrol er ook toe leiden dat de structuur rol in het geding komt, als een afnemer zich vastlegt op technologie die slechts bij één of enkele leveranciers beschikbaar is. Dit risico wordt ook wel eens aangeduid met het begrip “technology lock-in” (Nootboom, 1993).

De gepaste invulling van deze rollen, en de juiste balans daartussen is afhankelijk van de gekozen ondernemings- en inkoopstrategie.

Een gerelateerde, maar iets andere indeling van de doelstellingen van inkoop en leveranciersmanagement is de volgende driedeling (Axelsson et al. 2005, p.16):

- Reduceren van kosten (d.m.v. prijsonderhandelingen, volumebundeling, toepassen van e-procurement systemen etc.);
- Optimaliseren van rendement op investeringen (d.m.v. outsourcing, slim voorraad-beheer in samenwerking met leveranciers etc.);
- Creëren van waarde in de vorm van een groter marktaandeel en/of hogere prijzen in de eigen afzetmarkten (d.m.v. leveranciersbetrokkenheid bij productontwikkeling, etc.).

De eerste twee doelstellingen zijn primair 'bottom-line' gericht; de derde vooral 'top-line'. Inkoop en leveranciers management is traditioneel het meest gericht op kostenreductie; waardecreatie is een onderwerp dat de laatste jaren steeds meer de aandacht krijgt. Daarmee zijn we aangekomen bij een volgend onderwerp; een paar korte observaties met betrekking tot ontwikkelingen in het praktijkveld voor wat betreft het denken over en implementeren van inkoop en leveranciers management.

1.4 Ontwikkelingen

Wees niet bevreesd, ik zal hier geen historische analyse geven van het denken over inkoop sinds de tijd van de VOC. Voor een uitgebreide analyse voor de periode 1850-2000, zij het vooral vanuit een Noord-Amerikaans perspectief, verwijs ik hier naar andere publicaties (Heberling, 1993; Monzcka et al., 2002: 12-17). Ik zal me beperken tot de laatste twee decennia; niet toevallig dezelfde periode die ik zo dadelijk zal belichten voor wat betreft de ontwikkelingen op wetenschappelijk terrein.

Om de veranderende benadering van inkoop en leveranciers management in de praktijk kort samen te vatten, maken managers, consultants en wetenschappers vaak gebruik van een simpele dichotomie van 'klassiek' versus 'modern', zoals samengevat in Tabel 1 (zie ook Kamann, 1999: 3).

Tabel 1: De klassieke versus de moderne benadering van inkoop en leveranciers management

| | <i>Klassieke benadering</i> | <i>Moderne benadering</i> |
|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| <i>Karakter van de functie</i> | Administratief | Strategisch |
| <i>Geografisch blikveld</i> | Lokale markten | Wereldwijde markten |
| <i>Aantal leveranciers</i> | Veel alternatieven | Één of twee alternatieven |
| <i>Probleem oplossingen</i> | Lokaal | Gecoördineerd |
| <i>Inhoud van relaties</i> | Concurrentie | Samenwerking |
| <i>Tijdshorizon</i> | Korte termijn | Lange termijn |
| <i>Kwaliteit doelstellingen</i> | Acceptabel | 'Zero defect' |
| <i>Logistieke doelstellingen</i> | 'Just in case' | 'Just in Time' |
| <i>Financiële doelstellingen</i> | Prijs | Total Cost of Ownership |

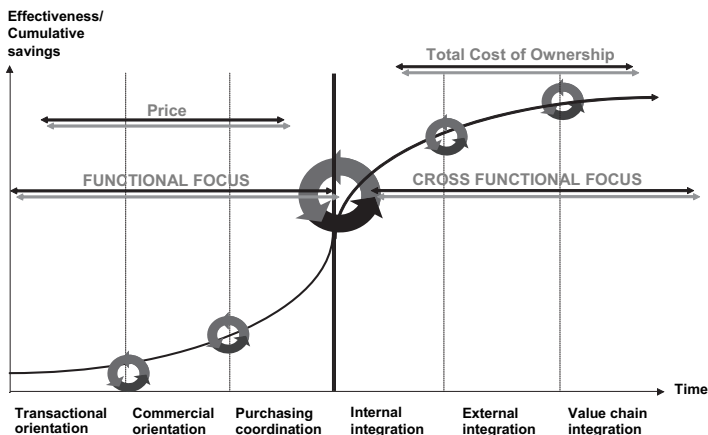
Gebaseerd op: Axelsson en Laage-Hellman, 1991.

Eén van de belangrijkste aspecten in deze vergelijking betreft het aantal leveranciers dat wordt gebruikt voor een bepaald pakket of type inkoopproducten, en de inhoud van deze relaties.

Alhoewel dit beeld nog vaak wordt gehanteerd, is het natuurlijk een sterke versimpeling. Als er één paradigma is dat inmiddels wijd en zijd wordt geaccepteerd binnen het vakgebied is het wel het idee dat verschillende soorten inkooppakketten (ook wel *categories* of *commodities* genoemd binnen het vakgebied) ook verschillende manieren van aanpak verdienen, oftewel; 'horses for courses' (zie bijvoorbeeld Bensaou, 1999). Zo wordt er doorgaans binnen de totale leveranciersportfolio onderscheid gemaakt tussen strategische leveranciers die vaak unieke, financieel belangrijke producten leveren aan het ene eind van het spectrum, en routine leveranciers die gestandaardiseerde, laagwaardige producten leveren aan het andere eind van het spectrum. Deze twee groepen leveranciers – en de tussenliggende groepen – vereisen vaak verschillende 'category strategies' in termen van bijvoorbeeld aantallen leveranciers, contractduur en prestatie-indicatoren. Voor routine leveranciers wordt vaker de 'klassieke' benadering gehanteerd, en voor strategische leveranciers vaker de 'moderne benadering' (Kraljic, 1983; Gelderman en Van Weele, 2005).

Gezien deze verschillen op het niveau van inkooppakketten lijkt het zinvoller te spreken over een verschuiving van het voor een relatief groot deel van de inkoopportfolio toepassen van de klassieke benadering, naar het relatief frequenter toepassen van de moderne benadering (Dubois en Wynstra, 2005).

Een meer genuanceerde en precieze methode om toch op organisatieniveau de veranderende oriëntatie op inkoop en leveranciers management weer te geven vinden we in de zogenaamde ‘maturity’ modellen, waar ik hier één variant van weergeef (Figuur 2).



Figuur 2: Volwassenheidsstadia van inkoop en leveranciers management

Gebaseerd op: Van Weele, A.J. (2005), *Purchasing and Supply Chain Management*, 4th ed., Thomson Learning: London, p. 94.

U ziet hier zes verschillende opeenvolgende stadia in de benadering van en visie op inkoop en leveranciers management; van zuiver prijsgericht, transactioneel inkopen tot het managen van leveranciersrelaties met als einddoel waardecreatie voor de uiteindelijke klant van het inkoopende bedrijf. Pas in stadium 5-6 beschouwt men expliciet alle drie eerder genoemde doelstellingen van kostenreductie, rendementsoptimalisatie en waardecreatie.

Het zal u niet verbazen dat de meeste organisaties proberen – of in ieder geval beweren – van links naar rechts te bewegen. Zo blijkt uit een wereldwijde studie van A.T. Kearney in 2004 dat 66 % van de bedrijven doelstellingen op het gebied van waardecreatie heeft geformuleerd – ten opzichte van slechts 28 % in 1999 (A.T. Kearney, 2004)¹⁵.

Een gemiddelde score voor het Nederlands bedrijfsleven is moeilijk te geven, maar de – niet geheel onomstreden – uitkomsten van het eerder genoemde Purchasing Excellence project duiden op een gemiddelde positie rond stadium 2-3¹⁶. Aangezien aan dit project relatief veel organisaties deelnamen die meenden nog verbeteringen te moeten boeken, en dus relatief weinig ‘frontrunners’, zal de gemiddelde score voor het Nederlandse bedrijfsleven dus mogelijk iets hoger liggen.

Veel bruikbaar en relevanter is het model om de positie en verbeterstappen van individuele bedrijven te analyseren. Zo hangen er diverse checklists aan dit model voor wat betreft de uitvoering van specifieke processen en randvoorwaarden zoals informatiesystemen, organisatiestructuren en competenties van medewerkers (Axelsson et al., 2005).

De discussie met betrekking tot dit soort modellen richt zich vooral op de vaak impliciete, onderliggende aanname dat een positie rechts in de figuur per definitie beter is dan een positie aan de linker kant. Met andere woorden, leveren de investeringen in een steeds professionelere inkooporganisatie inderdaad wel voldoende op, en in welke gevallen past “Value Chain Integration” bijvoorbeeld beter, en in welke situaties juist “Commercial Orientation”? Hebben ondernemingen die bijvoorbeeld een strategie van kostleiderschap volgen in hun afzetmarkt, überhaupt wel baat bij een inkoopbeleid gericht op TCO en waarde creatie?

Dit brengt mij op het laatste onderwerp in deze eerste ‘gang’ van mijn rede; wat vertelt wetenschappelijk onderzoek ons over de invloed van uitbesteding en inkoop en leveranciers management op concurrentievoordeel?

¹⁵ Onder waardecreatie wordt verstaan aspecten zoals innovatie, groei, en ‘geavanceerde’ kostenbeheersing.

¹⁶ In termen van de MSU ‘purchasing excellence’ schaal die voor elke van de processen van 1 tot 10 loopt zou de gemiddelde score 3-4 zijn (zie Figuur 1).

1.5 De invloed van uitbesteding en inkoop en leveranciers management op ondernemingsresultaat

Effecten van uitbesteding

Niettegenstaande het feit dat er hedentendage dus een duidelijke trend lijkt te bestaan naar toenemende uitbesteding, is er in de literatuur geen duidelijke consensus over de effecten van uitbesteding op ondernemingsresultaat. Enerzijds worden positieve effecten genoemd gerelateerd bijvoorbeeld aan vermindering van kapitaalbeslag, kostenreductie door schaalvoordelen en strategische flexibiliteit. Anderzijds worden negatieve effecten genoemd in relatie tot toegenomen afhankelijkheid en mogelijk opportunistisch gedrag van leveranciers en verminderd onderscheidend vermogen (Bettis et al., 1992; Chesbrough en Teece, 1996; D'Aveni en Ravenscroft, 1994; Gilley en Rasheed, 2000; Kotabe, 1992; Kotabe en Mol, 2003; Murray et al., 1995). Veel uitbesteders zijn ook ontevreden over de resultaten van uitbestedingsprojecten (Gottfredson et al., 2005).

Ik wil hier alleen ingaan op belangrijkste bevindingen van het relatief weinig beschikbare empirische onderzoek dat er gedaan is, vooral omdat ik later dieper inga op vergelijkbare vragen maar dan specifiek voor uitbesteding op het gebied van innovatie. Ik licht er een paar, exemplarische studies uit.

Zo vinden Kotabe en Mol (2003), op basis van CBS data voor de Nederlandse industrie, empirische onderbouwing voor het door hen veronderstelde negatief curvilineair verband ('omgekeerde U') tussen mate van uitbesteding en winstgevendheid van de uitbesteder. Met andere woorden, teveel uitbesteding heeft een negatief effect op bedrijfsprestaties.

Daarentegen constateren Gilley en Rasheed (2000) in een enquêtестudie onder 94 industriële bedrijven in de Verenigde Staten dat uitbesteding geen effect heeft op de financiële resultaten van ondernemingen. Saillant is dat dit geldt voor uitbesteding van zowel perifere activiteiten als activiteiten die dicht tegen de 'kern' van de onderneming aan liggen. Tevens blijkt dat uitbesteding van zowel perifere- als kernactiviteiten in het algemeen geen effect heeft op innovatie prestaties van ondernemingen. Dat zou betekenen dat het wel meevalt met én de voordelen én de risico's van uitbesteding.

De onderzoekers vinden wel significante effecten als gedetailleerder wordt gekeken naar de strategie van de uitbesteder en de omgeving waarin deze acteert. Zo blijkt uitbesteding van perifere activiteiten negatieve effecten op de relaties met werknemers en klanten te hebben, juist in een turbulente omgeving in termen van veranderingen in technologieën en klantenwensen. Wel blijkt er een positief effect te zijn voor uitbesteding van perifere activiteiten door een onderneming die in haar strategie juist sterk gericht is op innovatie en differentiatie (Gilley en Rasheed, 2000: 781-3). Alleen deze twee recente studies wijzen er dus al op dat het antwoord op de vraag naar de effecten van uitbesteding op bedrijfsresultaat niet eenvoudig is, en dat die effecten lijken samen te hangen met een complex geheel van karakteristieken van a) de uit te besteden activiteit, b) de bedrijfsstrategie van de uitbesteder, en c) de omgeving. Naar veel van die factoren is nog weinig empirisch onderzoek gedaan.

Een andere belangrijke factor in het verklaren van de effecten van uitbesteding zijn de uitbestedingsvaardigheden van de onderneming; met andere woorden, het gaat er niet alleen om wat en wanneer iets wordt uitbesteed, maar ook om de hoe-vraag (Kotabe en Mol, 2003). Dat brengt me op de tweede vraag: wat is het effect van inkoop en leveranciers management op bedrijfsprestaties?

Effecten van inkoop en leveranciers management

De centrale gedachte achter de toenemende aandacht voor en professionalisering van inkoop en leveranciersmanagement is natuurlijk dat dit positieve effecten heeft op bedrijfsresultaten. Zo blijkt uit het eerder genoemde onderzoek van A.T. Kearney uit 2004 dat bedrijven die excelleren in inkoop en leveranciers management in de voorgaande vijf jaar een consistent hogere winstmarge hebben geboekt dan het gemiddelde in de betreffende bedrijfstakken (A.T. Kearney, 2004).

Een Amerikaanse studie werpt een ander licht op het verband tussen inkoopbeleid en bedrijfsprestaties (Ellram et al., 2002). Ellram en consorten vinden namelijk geen statistisch significante verschillen tussen financieel goed presterende bedrijven en minder succesvolle bedrijven voor wat betreft de mate waarin 'best practices' op het gebied van inkoop en leveranciers management worden toegepast¹⁷. Één van de mogelijke verklaringen die de onderzoekers daar ook zelf voor aanvoeren is dat de minder succesvolle bedrijven meer aandacht aan inkoop zijn gaan geven, juist omdat ze in de problemen zitten.

¹⁷ Deze 'best practices' betroffen onder andere: erkenning van het strategisch belang van de inkoop functie; een gecoördineerde en expliciete inkoopstrategie; lange-termijn relaties met leveranciers; en TCO analyses (Ellram et al., 2002: 4-6).

Een probleem van dit soort algemene studies is natuurlijk dat veel van dit soort effecten vooral indirect zijn. Zo blijkt in sommige studies een strategische visie op inkoop en leveranciers management positief verband te houden met een lange-termijn visie op leveranciersrelaties (zie Tabel 1), hetgeen weer een positief verband heeft met responsiviteit richting *afnemers*. Dat heeft uiteindelijk weer positief verband met financiële prestaties (Chen et al., 2004).

Een ander probleem is dat het altijd moeilijk is voor alle andere mogelijk verklarende factoren te controleren; wie weet of deze excellente inkopers ook excellent in andere dingen zijn en juist daarom beter scoren?¹⁸

Tenslotte is het maar de vraag of 'best practices' in één sector ook 'best practices' in een andere sector zijn; met andere woorden, er kunnen branche- en bedrijfsspecifieke factoren zijn die de effectiviteit van een bepaalde vorm van inkoop en leveranciersmanagement beïnvloeden. Carr en Pearson (1999), bijvoorbeeld, vinden dat een strategische visie op inkoop en leveranciers management bij grote bedrijven wel een positief verband houdt met financiële prestaties, terwijl dit bij kleine bedrijven niet het geval is.

Vooraf interessant in dat opzicht is een archief studie van David et al. (2002) die onderzoekt hoe de optimale mate van centralisatie van het inkoopproces zich verhoudt tot de ondernemingsstrategie in termen van kostleiderschap versus productdifferentiatie. Deze studie vindt inderdaad empirische ondersteuning voor het alom gepoënerde 'fit'- of complementariteit-argument¹⁹. Bedrijven die een gecentraliseerd inkoopproces combineren met standaard producten, en bedrijven die een decentraal proces combineren met unieke producten behalen betere financiële prestaties dan bedrijven die hun inkoopproces en ondernemingsstrategie niet op die manier complementair laten zijn.

Concluderend kunnen we stellen dat het weinig empirische onderzoek dat beschikbaar is in ieder geval laat zien dat het verband tussen inkoop en leveranciersmanagement en financiële prestaties niet altijd éénvoudig is. In mijn optiek verdienen vooral de bedrijfsspecifieke condities meer aandacht in toekomstig, hopelijk ook meer Europees, onderzoek.

¹⁸ Bovendien zijn beide studies gebaseerd op de *percepties* van individuele inkoopmanagers.

¹⁹ Zie bijvoorbeeld Fisher (1997).

II. Inkoop en leveranciers management als wetenschappelijk vakgebied

2.1 Oorsprong en groei

Zoals reeds kort aangegeven dateert inkoop en leveranciersmanagement als wetenschappelijk vakgebied uit de midden-jaren '60 van de vorige eeuw. Uit die tijd stamt niet alleen het eerste proefschrift en het eerste wetenschappelijke tijdschrift over inkoop en leveranciers management, maar ook werd er – na een eerste sporadische titel in de jaren '50 – een aantal belangrijke boeken gepubliceerd door academici op dit gebied (Levitt, 1965; Robinson et al., 1967; Howard en Sheth, 1970). De afgelopen 15-20 jaar, echter, is er echter sprake van een meer specialistisch, duidelijker afgebakend onderzoeksterrein. Deels heeft dit te maken met ontwikkelingen in de praktijk, zoals de eerder aangegeven ontwikkeling naar toenemende specialisatie en verticale desintegratie. Deze desintegratie over meerdere schakels in de voortbrengingsketen leidde bijvoorbeeld tot het ontstaan van de term 'supply chain management', voor het eerst gebruikt in 1982 door een groep van Booz Allen Hamilton consultants (Oliver and Webber, 1992). Onder deze noemer ontstond er zowel in de praktijk als in de wetenschap een toenemende belangstelling voor de rol die inkoop en leveranciersmanagement kan hebben in relatie tot de primaire processen van organisaties. Zo werd het eerder genoemde Journal of Purchasing in 1999 omgedoopt tot Journal of Supply Chain Management (JSCM)²⁰.

Naast deze ontwikkelingen in de praktijk die inkoop en leveranciersmanagement tot een groeiend wetenschappelijk vakgebied maakten, is er ook sprake van een deels autonome groei. De pioniers uit 1960-1970 trekken additionele onderzoekers aan en leiden die op, die weer op hun beurt nieuwe onderzoekers aantrekken en opleiden. Zo onderzochten Williams (1986) en Das en Handfield (1997) proefschriften over inkoop en leveranciers management, en zij constateerden dat het aantal dissertaties op dit gebied sterk groeide na midden jaren '80. Zo ontstaat dus een groeiende gemeenschap op een vakgebied als inkoop en leveranciersmanagement. Een wetenschappelijk vakgebied met eigen verenigingen, conferenties en tijdschriften.

²⁰ Het blad heeft in de tussenliggende periode ook nog de titel (International) Journal of Purchasing and Materials Management gevoerd. De instantie die het blad officieel publiceert, de Noord-Amerikaanse beroepsvereniging "National Association of Purchasing Managers" werd ook in 1999 hernoemd tot het "Institute for Supply Management".

Zo werd, naast het bestaande blad in 1994 het tweede, specialistische tijdschrift opgericht – het Journal of Purchasing and Supply Management (JPSM) – door een twee jaar eerder opgerichte specifieke vakvereniging; de International Purchasing and Supply Education and Research Association (IPSESA)²¹. IPSESA is in de afgelopen 14 jaar gegroeid, van een clubje van rond de 20 enthousiastelingen voornamelijk uit het Verenigd Koninkrijk, tot een wereldwijde vereniging met meer dan 400 leden. Dit aantal geeft een sterke groei aan, maar is absoluut gezien natuurlijk nog vrij klein.

Naast de ontegenzeggelijke voordelen, heeft deze ontwikkeling echter ook een potentiële schaduwzijde en dat betreft het veronachtzamen van onze wetenschappelijke ‘roots’ (Mol en Wynstra, 2003). Inkoop en leveranciers management betreft een vakgebied dat is gedefinieerd op basis van een gemeenschappelijk object van studie; het initiëren, inrichten, sturen en controleren van activiteiten binnen en tussen organisaties gericht op het betrekken van goederen en diensten van leveranciers. In het bestuderen van dat object maken we deels – zomet grotendeels – gebruik van paradigma’s, theorieën en concepten die in de bredere, meer geëtablerde vakgebieden *binnen* de bedrijfskunde zijn ontwikkeld, zoals Operations Management en Marketing. Ik kom zo dadelijk uitvoerig op dergelijke ‘aanpalende’ vakgebieden terug. Ik beperk me daarbij overigens bewust tot disciplines binnen de bedrijfskundige wetenschappen. Andere wetenschappen zoals economie, psychologie en sociologie bieden natuurlijk ook bruikbare ideeën en inzichten, en het zou interessant zijn ook die verbanden eens uitvoeriger te onderzoeken (zie bijvoorbeeld Snijders, 2005). Tegelijkertijd is het wel zo dat die wetenschappen vaak ook weer indirect hun bijdrage leveren aan het onderzoek naar inkoop en leveranciers management, zoals veel psychologische inzichten via de Marketing discipline worden ingebracht.

Met de groei van het eigen vakgebied ontstaat het risico dat wij onszelf isoleren; dat we ons onvoldoende rekenschap geven van onze schatplichtigheid aan theorieën uit aanpalende vakgebieden en ons teveel afzonderen van nieuwe ontwikkelingen aldaar. Ik ben niet de enige met deze zorg. Das and Handfield (1997), bijvoorbeeld, stellen zelfs dat ILM geen duidelijke onderwerpen, onderzoeksmethoden en paradigma’s kent, zoals er wel bestaan binnen bijvoorbeeld Strategisch Management en Organisatie Theorie. Olsen en Ellram (1997) betogen dat de academische ‘rigueur’, of kwaliteit, te wensen overlaat en er meer aandacht moet zijn voor (fundamentele) theorie ontwikkeling.

²¹ JPSM begon als European Journal of Purchasing and Supply Management, maar werd omgedoopt in 2003.

Overigens constateerde Jagdish Sheth bijna 40 jaar geleden ook een vergelijkbare fragmentatie van onderzoek, zij het op het gebied van koopgedrag van organisaties én consumenten (Sheth, 1967). Hij vergeleek het met de oude Indiase parabel over 7 blinde mannen die verschillende delen van een olifant aanraken en verschillende – en soms zelfs tegengestelde – conclusies trekken over de aard van het beest.

Meer aandacht voor aanpalende vakgebieden is in mijn optiek dus één van de middelen, zo niet het belangrijkste middel, om aan deze kritiek tegemoet te komen²². Om dit pleidooi verder uit te werken en te onderbouwen wil ik eerst met u stil staan bij welke aanpalende vakgebieden dit dan wel mogen zijn, en u vervolgens laten zien wat het belang van deze gebieden kan zijn voor inkoop en leveranciers management. Dit zal ik doen op basis van een eerste analyse van bijna 1000 wetenschappelijke artikelen gepubliceerd in de periode 1999-2003, een analyse die deel uitmaakt van onderzoek dat collega Michael Mol en ik momenteel verrichten (zie Mol en Wynstra (2006) voor verdere details).

2.2 Aanpalende vakgebieden

Binnen de bedrijfskunde zijn er primair vier vakgebieden die zich deels bezighouden met onderwerpen op het gebied van inkoop en leveranciers management: Marketing (MA), Strategy & Organisation (SO), Operations Management (OM), ook bekend als Management Science, en Operations Research (OR).

Er zijn natuurlijk nog veel meer vakgebieden te noemen van waaruit inkoop vraagstukken worden benaderd, zoals Management Accounting (bij een onderwerp als kosten analyse bij inkoopbeslissingen; zie bijv. Wouters et al., 2005), of Technology and Innovation Management²³ (bij een onderwerp als de rol van leveranciers bij innovatie; zie bijv. Bonaccorsi en Lipparini, 1994). Vergeleken met deze andere gebieden, echter, houden de vier gebieden MA, SO, OM en OR zich relatief intensief bezig met Inkoop en Leveranciers Management²⁴.

²² Vos (2004: 22) uit in dit verband de hoop op voldoende “bruggenbouwers”. Ik zou liever van “forensen” spreken; academici die uit verschillende windstreken samen komen om te werken aan een onderzoeksveld, maar geregeld terugkeren naar hun disciplinaire thuisbasis.

²³ Technology and Innovation Management houdt zich bezig met management van innovatie en technologische verandering (AOM, 2006).

²⁴ Vos (2004: 22) noemt deze vier gebieden ook als meest relevante kennisdomeinen voor ILM, en daarnaast ook sociologie.

Het voert te ver om hier uitgebreid stil te staan bij de definitie van elk van deze vakgebieden, want ook die zijn onderhevig aan discussie, maar ik gebruik hier de volgende bestaande, Engelstalige definities die gehanteerd worden door vooraanstaande verenigingen van wetenschappers op de betreffende vakgebieden:

- Marketing (MA):
Study of the organisational function and the processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organisation and its stakeholders (gebaseerd op: AMA, 2006)
- Strategy & Organisation (SO):
Building and testing theory about organisations, their members and their management, organisation-environment relations, and organising processes (AOM, 2006)
- Operations Management (OM):
Study of the transformation processes that create products or services in all organisations, for profit and non-profit (gebaseerd op: AOM, 2006)
- Operations Research (OR):
Discipline of applying advanced analytical methods to help make better decisions (gebaseerd op: ORS, 2006)

Marketing is de discipline die zich het eerst heeft gericht op inkoop vraagstukken (Robinson et al. 1967). Belangrijke theorieën en stromingen binnen Marketing die zich (deels) richten op inkoop en leveranciers relaties zijn: Organisational Buying Behavior²⁵; Marketing Channels; Relational Exchange Theory; Relationship Marketing; en de Interactie/Industriële Netwerken Benadering (Mol en Wynstra, 2003).

Strategy & Organisation (SO) houdt zich bezig met de vraag hoe bedrijven zijn georganiseerd en hoe dit invloed heeft op bedrijfsprestaties, en ILM is (slechts) één van de bedrijfsfuncties in dat opzicht. Eerder heb ik aandacht besteed aan de relatie tussen inkoop en leveranciers management en bedrijfsprestaties; onderzoek op dit gebied komt vooral vanuit de SO discipline. Belangrijke theorieën en stromingen binnen SO die zich gedeeltelijk richten op inkoop en leveranciers management zijn: Resource Dependence Theory; de Positioning Approach; de Resource Based View; Agency Theory; Game Theory; Contingency Theory; Transaction Cost Economics en de Relational View (Mol en Wynstra, 2003).

²⁵ Zie Sheth (1996) en Johnston en Lewin (1996) voor overzichten van deze literatuur.

Collega Harink (2005) gaat in zijn recente oratie specifiek in op de mogelijke bijdragen van het SO domein aan theorievorming binnen inkoop en leveranciers management, en dan in het bijzonder voor wat betreft twee specifieke stromingen: de Resource Based View en de Relational View (zie ook Mol, 2003).

Operations Management (OM) richt zich op de studie van effectieve en efficiënte transformatie processen, in het bijzonder productie en logistiek. In vergelijking met Marketing en Strategy & Organisation kent het OM vakgebied relatief weinig stromingen en 'grote' theorieën, maar vooral concepten. Voorbeelden van concepten die raakvlakken hebben met inkoop en leveranciers management zijn: 'Just in Time' besturing (Dong et al., 2001), het 'bullwhip' effect (Lee et al., 1997) en Supply Chain Management (Oliver en Webber, 1992).

Operations Research, tenslotte, kent vele toepassingen binnen het ILM domein, zolang het gaat om problemen die zich analytisch goed laten kwantificeren. De bijdrage van OR zit vooral in leveranciersselectie methoden zoals Data Envelopment Analysis (DEA), Fuzzy Sets Theory (FST) en Analytic Hierarchy Process (AHP) (zie voor een overzicht De Boer et al., 2001).

Zo heeft collega Telgen van de Universiteit Twente sinds 1994 de leeropdracht "Besliskunde en Inkoopmanagement" en werkt hij sinds die tijd, samen met zijn collega's, aan de stelselmatige en toepassing en verdere ontwikkeling van theorieën en methoden vanuit de OR discipline op vraagstukken binnen het domein van inkoop en leveranciers management (zie Telgen, 1994; De Boer, 1998; Heijboer, 2003).

Bij de verdere analyse van de wetenschappelijke artikelen over inkoop en leveranciersmanagement richt ik mij dus op deze vier vakgebieden, plus het specifieke domein van ILM.

2.3 Een analyse van wetenschappelijke artikelen over inkoop en leveranciers management: 1999-2003

Er zijn in het verleden een aantal publicaties verschenen over de ontwikkeling van inkoop en leveranciers management als wetenschappelijk vakgebied, zoals de eerder genoemde studies van Williams (1986) en Das en Handfield (1997). Van meer recente datum is het onderzoek van Morlacchi et al. (2002), die de conferentie papers van IPSERA over de periode 1992-2001 analyseren. Zij concluderen dat niet alleen het aantal papers

jaarlijks is gegroeid, maar dat het karakter van de publicaties ook is veranderd van primair conceptueel naar voornamelijk empirisch gebaseerd. Met andere woorden, er wordt steeds meer explorerend, validerend en testend veldonderzoek gedaan. Ook noteren zij dat er bepaalde onderwerpen in genoemde periode steeds meer in de belangstelling zijn komen te staan, zoals de toepassing van Informatie en Communicatie Technologie (ICT) in het inkoopdomein, selectie en evaluatie van leveranciers, en duurzaam inkopen (Morlacchi et al., 2002).

Het nadeel van deze studie is echter dat het hier slechts het werk van een kleine, zij het sterk gespecialiseerde, groep onderzoekers betreft: IPSERA congressen trekken normaliter rond de 200 deelnemers. Net als de eerder genoemde meta-studies, geeft het onderzoek van Morlacchi geen goed beeld wat er in zojuist genoemde aanpalende vakgebieden gebeurt aan onderzoek naar inkoop en leveranciers management.

In het licht van deze kanttekeningen, zijn collega Mol en ik – overigens met de gewaardeerde hulp van een aantal studenten – gestart met het creëren van een breed overzicht van hetgeen er in de meer gerenommeerde wetenschappelijke tijdschriften gepubliceerd is over ILM²⁶. Ik wil hier één van de onderzoeksvragen die daarbij centraal stonden er uit lichten: *Hoe prominent is ILM onderzoek in Marketing, Strategy & Organisation, Operations Management en Operations Research tijdschriften?* Het antwoord op deze vraag kan ons iets vertellen over de daadwerkelijke aandacht en relevantie van deze gebieden voor het meer specifieke vakgebied van inkoop en leveranciers management²⁷.

Wij zijn ons onderzoek gestart met een zogenaamde Delphi studie, waarin we 26 internationale collega-onderzoekers binnen het ILM vakgebied vroegen naar de relevante aanpalende vakgebieden, welke tijdschriften we zouden moeten includeren en welke zoektermen we zouden kunnen gebruiken.

²⁶ Voor de beantwoording van deze drie vragen analyseren we dus tijdschrift publicaties, en niet proefschriften of congres papers zoals in bestaande onderzoeken. Het belangrijkste voordeel van tijdschrift publicaties is dat er sprake is van een stringent, vaak anoniem beoordelingsproces (oftewel “double blind peer review”), waardoor uiteindelijk gepubliceerd onderzoek een duidelijk en consistent kwaliteits-keurmerk heeft.

²⁷ Op een praktisch niveau kan het voor onderzoekers aanknopingspunten bieden voor het bepalen van hun publicatie strategie; welk tijdschrift is blijikbaar geschikt voor en geïnteresseerd in ILM onderzoek?

De relevante vakgebieden heb ik zo-even met u besproken; daar bestond ook een grote mate van consistentie over binnen de groep van respondenten. De lijst van te onderzoeken tijdschriften omvatte uiteindelijk 46 titels; 44 tijdschriften in de vier aanpalende vakgebieden en de twee eerder aangeduide specialistische ILM tijdschriften, te weten JSCM en JPSM²⁸.

Tabel 2 laat de complete lijst van titels en hun afkortingen zien, evenals het vakgebied waartoe ze behoren. Sommige titels zouden in meerdere vakgebieden kunnen worden ingedeeld, zoals Management Science. Daarom hebben we in die gevallen gekeken binnen welke discipline de daarin gepubliceerde ILM studies voornamelijk vallen in te delen; in het geval van Management Science is dat dus OR.

Deze lijst omvat naar onze ervaring de meest gerenommeerde tijdschriften in de diverse vakgebieden, voor wat betreft zowel Noord-Amerikaans als Europese titels. Het omvat niet alle beschikbare tijdschriften vooral omdat we een bepaald minimum kwaliteitsniveau nastreven.

Het meest lastige onderdeel betrof het bepalen van de zoektermen, op basis waarvan we binnen de geselecteerde tijdschriften artikelen over inkoop en leveranciersmanagement zouden identificeren. Oorspronkelijk waren we daarbij uitgegaan van een vrij gedetailleerde lijst van kernwoorden, deels gebaseerd op het werk van Das en Handfield (1997). De reacties uit de Delphi studie gaven echter aan dat het vrijwel onmogelijk was om met een complete lijst van gedetailleerde termen te komen, en bovendien zou het nog lastiger zijn om alle mogelijk gebruikte synoniemen voor die gedetailleerde termen ook mee te nemen.

Uiteindelijk hebben we daarom gekozen voor een zeer beperkt aantal bredere zoektermen: *purchase*, *buy*, *supply*, *source*, en *contract*, en de verschillende vervoegingen van deze termen. Zelfs met deze brede zoektermen zullen bepaalde artikelen niet opgemerkt worden, maar het enige alternatief is een handmatige analyse van alle artikelen in de betreffende vijf jaargangen van alle 46 tijdschriften. Aangezien het

²⁸ Men zou kunnen betogen dat "Supply Chain Management: An International Journal" (SCM) een derde gespecialiseerd ILM journal is, maar wij beoordelen dit als een breder georiënteerd tijdschrift, en classificeren het als een OM tijdschrift. De uiteindelijke bevindingen lijken dit te bevestigen.

daarbij gaat om meer dan 16,000 artikelen is dit praktisch onmogelijk. Naar onze mening garandeert de gekozen methode de selectie van het overgrote deel van de relevante artikelen.

Aan de andere kant is het wel zo dat op deze manier ook artikelen werden geselecteerd, die niet specifiek over inkoop en leveranciers management gaan; bijvoorbeeld artikelen die over “sources of competitive advantage” gaan. In een later stadium zouden we die artikelen dus handmatig eruit moeten gaan filteren. Dit nadeel wordt voldoende gecompenseerd door het feit dat we op deze manier zo weinig mogelijk potentieel relevante artikelen op voorhand excluseren.

Voor alle 46 tijdschriften voerden we een zoekactie uit met de 5 genoemde termen, voor de periode 1999-2003 met behulp van de EBSCO (Business Source Premier) database²⁹. Gezien het eerder genoemde totaal aantal artikelen van 16,000, gebruikten we de zoektermen niet om de gehele tekst van die artikelen te doorzoeken, maar alleen de titel, samenvatting en kernwoorden. Dit leverde 2,640 artikelen op. Alle treffers werden geëxporteerd naar een aparte database, nadat een tweede persoon voor elk tijdschrift had gecontroleerd of er fouten waren ontstaan.

²⁹ De Business Source Premier database is één van de twee grootse elektronische databases voor wetenschappelijke tijdschriften. Het bevat titels, auteurs, en abstracts van artikelen alsmede aanvullende informatie. Ondanks een aantal onvolkomenheden is het een zeer betrouwbare database, die in veel gevallen ook de volledige tekst van het artikel bevat.

Tabel 2: Aantal artikelen per jaar (kolommen) en tijdschrift (rijen)

| | Gebied | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | Totaal |
|--|--------|------|------|------|------|------|--------|
| Academy of Management Journal (<i>AMJ</i>) | SO | 0 | 1 | 4 | 1 | 2 | 8 |
| Academy of Management Review (<i>AMR</i>) | SO | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Journal of the Academy of Marketing Science (<i>AMSJ</i>) | MA | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 16 |
| Annals of OR (<i>AOR</i>) | OR | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 5 |
| Administrative Science Quarterly (<i>ASQ</i>) | SO | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Computers & Industrial Engineering (<i>CIE</i>) | OR | 2 | 0 | 1 | 12 | 2 | 17 |
| California Management Review (<i>CMR</i>) | SO | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 10 |
| Computers & Operations Research (<i>COR</i>) | OR | 0 | 2 | 1 | 0 | 6 | 9 |
| Decision Sciences (<i>DS</i>) | OR | 4 | 4 | 3 | 8 | 1 | 20 |
| European Journal of Operational Research (<i>EJOR</i>) | OR | 4 | 7 | 10 | 9 | 11 | 41 |
| Harvard Business Review (<i>HBR</i>) | SO | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| IEEE Transactions on Engineering Management (<i>IEEE</i>) | OM | 1 | 1 | 5 | 7 | 0 | 14 |
| Interfaces (<i>IF</i>) | OR | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 10 |
| IIE Transactions (<i>IJET</i>) | OM | 2 | 2 | 2 | 6 | 0 | 12 |
| International Journal of Logistics Management (<i>IJLM</i>) | OM | 3 | 3 | 6 | 2 | 1 | 15 |
| International Journal of Operations & Production Management (<i>IJOPM</i>) | OM | 3 | 13 | 11 | 11 | 9 | 47 |
| International Journal of Physical Distribution and Logistics Management (<i>IJPDLM</i>) | OM | 4 | 11 | 7 | 9 | 14 | 45 |
| Int. Journal of Production Economics (<i>IJPE</i>) | OM | 7 | 7 | 10 | 13 | 15 | 52 |
| Int. Journal of Production Research (<i>IJPR</i>) | OM | 5 | 3 | 4 | 8 | 6 | 26 |
| Int. Journal of Research in Marketing (<i>IJRM</i>) | MA | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 6 |
| Industrial Marketing Management (<i>IMM</i>) | MA | 15 | 9 | 17 | 13 | 19 | 73 |
| Journal of Business-to-Business Marketing (<i>JBBM</i>) | MA | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 13 |
| Journal of Business and Industrial Marketing (<i>JBIM</i>) | MA | 9 | 7 | 6 | 8 | 8 | 38 |
| Journal of Business Logistics (<i>JBL</i>) | OM | 4 | 5 | 2 | 1 | 3 | 15 |
| Journal of Business Research (<i>JBR</i>) | MA | 3 | 4 | 5 | 6 | 6 | 24 |
| Journal of Management (<i>JMAN</i>) | SO | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| Journal of Marketing (<i>JMAR</i>) | MA | 0 | 1 | 3 | 1 | 3 | 8 |

Tabel 2: Aantal artikelen per jaar (kolommen) en tijdschrift (rijen) vervolg

| | Gebied | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | Totaal |
|---|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Journal of Marketing Research (<i>JMR</i>) | MA | 3 | 2 | 0 | 0 | 4 | 9 |
| Journal of Management Studies (<i>JMS</i>) | SO | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Journal of Operations Management (<i>JOM</i>) | OM | 4 | 3 | 7 | 6 | 4 | 24 |
| Journal of the Operational Research Society (<i>JORS</i>) | OR | 2 | 3 | 6 | 4 | 3 | 18 |
| Journal of Purchasing and | | | | | | | |
| Supply Management (<i>JPSM</i>) | ILM | 18 | 21 | 21 | 18 | 22 | 100 |
| Journal of Supply Chain Management (<i>JSCM</i>) | ILM | 21 | 20 | 22 | 19 | 11 | 93 |
| Long Range Planning (<i>LRP</i>) | SO | 1 | 3 | 3 | 0 | 0 | 7 |
| Marketing Science (<i>MARS</i>) | MA | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Management Science (<i>MS</i>) | OR | 4 | 3 | 13 | 10 | 8 | 38 |
| Manufacturing & Service Operations | | | | | | | |
| Management (<i>MSOM</i>) | OM | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 13 |
| Omega (<i>OMEGA</i>) | OR | 0 | 4 | 2 | 2 | 5 | 13 |
| Operations Research (<i>OR</i>) | OR | 0 | 1 | 2 | 2 | 4 | 9 |
| Organization Science (<i>OS</i>) | SO | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 | 8 |
| Organization Studies (<i>OST</i>) | SO | 1 | 0 | 3 | 1 | 2 | 7 |
| Production and Inventory Management | | | | | | | |
| Journal (<i>PIMJ</i>)* | OM | 6 | 4 | 5 | 2 | n/a | 17 |
| Production and Operations Management (<i>POM</i>) | OM | 1 | 1 | 4 | 8 | 2 | 16 |
| Supply Chain Management: | | | | | | | |
| An International Journal (<i>SCM</i>) | OM | 5 | 6 | 9 | 15 | 27 | 62 |
| Strategic Management Journal (<i>SMJ</i>) | SO | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 10 |
| Sloan Management Review (<i>SMR</i>) | SO | 2 | 4 | 0 | 2 | 0 | 8 |
| Totaal | | 136 | 160 | 207 | 220 | 207 | 987 |

*: PIMJ werd beëindigd in 2003. Gebaseerd op: Mol en Wynstra (2006).

Vervolgens moesten deze treffers dus gefilterd worden om tot een zuivere selectie van ILM artikelen te komen. Aangezien deze filtering een redelijk complexe taak behelst, is dat in verschillende stappen, handmatig gebeurd – steeds op basis van het beoordelen van titels en samenvattingen. Daartoe hebben we eerst een gezamenlijk begrip ontwikkeld van hetgeen tot het vakgebied behoort, mede op basis van een recent gepubliceerde lijst van onderzoeksonderwerpen op het gebied van inkoop en leveranciers management (Wynstra en Knight, 2004). Daarna analyseerden wij en een niet-direct betrokken collega een sub-set van 100 artikelen, en vergeleken de uitkomsten. Dit leidde tot een aangescherpte set van regels om artikelen al dan niet als ILM-onderzoek te classificeren. Zo werden bijvoorbeeld alle artikelen over consumenten koopgedrag en interne supply chains eruit gefilterd.

Daarna analyseerden en classificeerden de twee onderzoekers onafhankelijk van elkaar elk van de 2,640 artikelen als wel of niet ILM-onderzoek. In 86% van de artikelen was er een directe overeenstemming; de resterende 14% werden één voor één besproken om de verschillende interpretaties te achterhalen en uiteindelijk een beslissing te nemen³⁰. Ondanks het feit dat er in dit soort literatuur onderzoek altijd een zekere mate van subjectiviteit blijft bestaan, lijkt deze procedure wel een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid op te leveren.

Na deze filteringslag bleven uiteindelijk 987 zuivere treffers over, oftewel minder dan 40% van de oorspronkelijke set van artikelen. De handmatige filtering was dus weliswaar een intensieve, maar ook zeer nuttige stap. Tabel 1 laat zien hoe deze aantallen zijn verdeeld over de jaren en de tijdschriften.

³⁰ De verschillen bleken met name te bestaan ten aanzien van de OR artikelen, waar één van ons dit normaliter wel als ILM onderzoek beoordeelde en de ander dit alleen zo beoordeelde als er sterke ILM-gerelateerde onderzoeksimplicaties waren.

Bevindingen

De eerste conclusie die we kunnen trekken is dat de overweldigende meerderheid – 80% – van ILM publicaties buiten de specialistische tijdschriften JSCM en JPSM plaatsvindt. In absolute omvang is Operations Management daarbij de grootste ‘producent’ (358 artikelen), daarna Marketing (188) en Operations Research (180) en als laatste, Strategy & Organisation (68).

Een tweede conclusie is dat het absolute aantal jaarlijks gepubliceerde ILM artikelen sterk is gegroeid in de onderzochte periode – met meer dan 50%. Aangezien dit natuurlijk ook een effect kan zijn van een mogelijke groei in het totale aantal artikelen, berekenen we vervolgens de ‘ILM-intensiteit’ door deze aantallen te delen door het totale aantal gepubliceerde artikelen per jaar en per tijdschrift, zie Tabel 3.

De gemiddelde ILM-intensiteit over alle tijdschriften heen is met 45% gegroeid; van 4.2% in 1999 tot 6.1% in 2003. Hoewel er een klein dipje is te zien in 2003, is er dus over de gehele periode sprake een duidelijke groei.

Als we naar de vier verschillende gebieden kijken er saillante verschillen te bestaan. Zowel Operations Management en Marketing blijken – op basis van deze uitkomsten – vakgebieden te zijn die zich relatief intensief bezighouden met inkoop en leveranciersmanagement (gemiddelde ILM intensiteit van 8.1% respectievelijk 10.2%). Strategy & Organisation (intensiteit 1.9%) en Operations Research (2.9%) zijn veel minder gericht op ILM. Kortom, OM is een gebied dat veel ILM onderzoek heeft bijgedragen, en dat relatief ook veel aandacht besteedt aan ILM. MA en OR dragen in absolute zin minder bij, maar MA besteedt relatief de meeste aandacht aan ILM³¹. Deze constatering is voor een aantal van u weliswaar niet onverwacht, maar het is goed dit ook eens empirisch gevalideerd te hebben!

³¹ De verklaring voor de paradox dat OR relatief weinig, maar absoluut toch veel ILM onderzoek publiceert ligt vooral in het aantal artikelen dat er gepubliceerd wordt per journal: 6178 in de betreffende 10 tijdschriften (vs. 4421 voor OM (13 journals), 3514 voor SO (11 journals) en 1836 voor MA (9 journals)).

Tussen individuele tijdschriften zijn er grote verschillen in ILM-intensiteit. Zo scoren JSCM en JPSM zoals verwacht uitzonderlijk hoog, wat de bewering ondersteunt dat dit specialistische tijdschriften zijn³². De andere tijdschriften die naar verhouding hoog scoren (een ILM intensiteit van 10% of hoger) zijn vooral te vinden binnen Operations Management (IJPDLM, IJLM, JBL, JOM, PIMJ, IJOPM, MSOM en POM) en Marketing (IMM, JBIM, en JBBM)³³ – en één enkel OR tijdschrift (DS).

Eerder constateerde ik dat in verschillende publicaties zorg is geuit over de kwaliteit van het onderzoek op het gebied van inkoop en leveranciersmanagement. Een relatief simpele manier om te kijken of deze zorg inderdaad terecht is, is om te onderzoeken of de mate van ILM intensiteit een negatief verband heeft met de zogenaamde Social Science Citation Index (SSCI) impact score van een tijdschrift. Voor de niet-onderzoekers onder u: de selectie- en beoordelingscriteria en dus de kwaliteit van publicaties verschillen nogal per tijdschrift. Dit wordt vaak afgemeten aan de zogenaamde ‘impact-score’ – een maat voor het aantal citaties naar artikelen uit een bepaald tijdschrift³⁴.

Het meten van de correlatie tussen de impact scores en de ILM intensiteit van een tijdschrift kan op verschillende manieren gebeuren, maar we vinden in de meeste varianten een significant, negatief verband³⁵. Dit kan deels als indicatie worden gezien van een gemiddeld iets lagere kwaliteit en zeggingskracht van ILM publicaties dan van

³² De percentages zijn niet 100 % omdat blijkbaar in de teller ook een aantal publicaties mee zijn genomen die uiteindelijk niet kwalificeerden als wetenschappelijke artikelen (boek recensies e.d.). Deze geringe vertekening kan ook meespelen bij de andere tijdschriften.

³³ Dit zijn, niet toevallig, de journals die zich richten op ‘business-to-business’ marketing.

³⁴ Impact scores worden berekend door het totaal aantal citaties dat een journal krijgt in een bepaald jaar voor alle artikelen gepubliceerd in de twee voorgaande jaren te delen door het totaal aantal in dat journal gepubliceerde artikelen in diezelfde jaren. Alhoewel impact scores veelvuldig worden gehanteerd als kwaliteitsindicator, zitten er veel haken en ogen aan de berekening en interpretatie van deze scores (Amin en Mabe, 2000).

³⁵ Gemiddelde impact score journal gehele periode / gemiddelde intensiteit voor alleen journals met impact score: -0.276 ($N=34$, $p=0.114$). Gemiddelde impact score journal gehele periode / gemiddelde intensiteit ook voor journals met geen impact score (impact score op 0 gesteld): -0.397 ($N=46$, $p=0.006$). Jaarlijkse impact score / jaarlijkse intensiteit: -0.193 ($N=163$, $p=0.014$).

andere artikelen in deze journals, maar ook als teken van het feit dat ILM een relatief klein vakgebied is en dus minder kansen op citatie biedt. Om hier nadere uitspraken over te kunnen doen, is het nodig om in verder onderzoek te kijken naar citatiefrequenties op artikelniveau in plaats van tijdschriftniveau.

Belangrijk is wel te constateren dat het aantal ILM artikelen in tijdschriften met een SSCI score (28 van de 46 tijdschriften) voor de gehele periode van 5 jaar sterker stijgt dan voor de hele database. De betere journals besteden dus in versneld tempo meer aandacht aan inkoop en leveranciers management, wat lijkt te bevestigen dat inkoop en leveranciers management steeds meer een geaccepteerd en gerespecteerd vakgebied wordt (Das en Handfield, 1997).

Resumerend; inkoop en leveranciers management als wetenschappelijk vakgebied strekt zich uit over meerdere bedrijfskundige disciplines, waarbij in de beginperiode de Marketing discipline meer dominant is geweest, en de laatste jaren de Operations Management discipline meer aan belang heeft gewonnen.

Een belangrijke uitdaging waar we in dit vakgebied voor staan, nu inkoop en leveranciers management dus in belang en prestige lijkt te groeien, is ons als “inkoopspecialisten” niet te vervreemden van onze disciplinaire achtergrond en juist dit interdisciplinaire karakter te benutten in een meer intensieve samenwerking. Deze uitdaging maakt het werk op dit terrein niet alleen lastig, bijvoorbeeld in termen van communicatie, maar – in ieder geval in mijn beleving – juist ook spannend en stimulerend.

Tabel 3: ILM intensiteit per jaar (kolommen) en tijdschrift (rijen)

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | Gem. | | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | Gem. |
|--------|------|------|------|------|------|------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| AMJ | 0 | 0.01 | 0.05 | 0.01 | 0.04 | 0.02 | JBR | 0.04 | 0.04 | 0.06 | 0.06 | 0.05 | 0.05 |
| AMR | 0.02 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00 | JMAN | 0 | 0.02 | 0 | 0 | 0.02 | 0.01 |
| AMSJ | 0.14 | 0.10 | 0.15 | 0.08 | 0.02 | 0.09 | JMAR | 0 | 0.04 | 0.10 | 0.03 | 0.10 | 0.05 |
| AOR | 0.01 | 0 | 0.02 | 0.01 | 0 | 0.01 | JMR | 0.08 | 0.05 | 0 | 0 | 0.11 | 0.05 |
| ASQ | 0 | 0 | 0.09 | 0 | 0 | 0.02 | JMS | 0 | 0.02 | 0.02 | 0 | 0 | 0.01 |
| CIE | 0.01 | 0 | 0.01 | 0.11 | 0.02 | 0.03 | JOM | 0.12 | 0.10 | 0.20 | 0.14 | 0.10 | 0.13 |
| CMR | 0.03 | 0.11 | 0.03 | 0.10 | 0.07 | 0.07 | JORS | 0.01 | 0.02 | 0.04 | 0.03 | 0.02 | 0.02 |
| COR | 0 | 0.03 | 0.01 | 0 | 0.04 | 0.02 | JPSM | 0.95 | 0.95 | 0.91 | 0.86 | 0.92 | 0.91 |
| DS | 0.09 | 0.11 | 0.11 | 0.30 | 0.04 | 0.12 | JSCM | 0.81 | 0.91 | 0.81 | 0.83 | 0.73 | 0.82 |
| EJOR | 0.01 | 0.02 | 0.03 | 0.02 | 0.03 | 0.02 | LRP | 0.02 | 0.08 | 0.08 | 0 | 0 | 0.03 |
| HBR | 0 | 0.02 | 0 | 0.01 | 0 | 0.00 | MARS | 0 | 0 | 0 | 0.04 | 0 | 0.01 |
| IEEE | 0.02 | 0.02 | 0.11 | 0.17 | 0 | 0.06 | MS | 0.03 | 0.03 | 0.11 | 0.09 | 0.07 | 0.07 |
| IF | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.05 | 0.05 | 0.03 | MSOM | 0.20 | 0.12 | 0.06 | 0.14 | 0.13 | 0.11 |
| IJET | 0.02 | 0.02 | 0.02 | 0.06 | 0 | 0.02 | OMEGA | 0 | 0.07 | 0.04 | 0.05 | 0.11 | 0.05 |
| IJLM | 0.18 | 0.19 | 0.46 | 0.13 | 0.06 | 0.19 | OR | 0 | 0.01 | 0.03 | 0.02 | 0.05 | 0.02 |
| IJOPM | 0.04 | 0.17 | 0.13 | 0.12 | 0.12 | 0.12 | OS | 0.04 | 0 | 0 | 0.07 | 0.07 | 0.03 |
| IJPDLM | 0.11 | 0.23 | 0.18 | 0.20 | 0.31 | 0.21 | OST | 0.02 | 0 | 0.07 | 0.02 | 0.04 | 0.03 |
| IJPE | 0.04 | 0.04 | 0.05 | 0.08 | 0.08 | 0.06 | PIMJ | 0.14 | 0.10 | 0.17 | 0.08 | n/a | 0.12 |
| IJPR | 0.02 | 0.01 | 0.02 | 0.03 | 0.03 | 0.02 | POM | 0.04 | 0.03 | 0.11 | 0.23 | 0.06 | 0.10 |
| IJRM | 0.06 | 0.04 | 0.11 | 0 | 0.07 | 0.05 | SCM | 0.19 | 0.26 | 0.35 | 0.50 | 0.63 | 0.42 |
| IMM | 0.27 | 0.18 | 0.29 | 0.18 | 0.26 | 0.24 | SMJ | 0.02 | 0.03 | 0.03 | 0.04 | 0.03 | 0.03 |
| JBBM | 0.27 | 0.17 | 0.4 | 0.14 | 0.12 | 0.20 | SMR | 0.06 | 0.14 | 0 | 0.03 | 0 | 0.03 |
| JBIM | 0.33 | 0.21 | 0.16 | 0.22 | 0.19 | 0.22 | Gem. | 0.042 | 0.051 | 0.065 | 0.067 | 0.061 | 0.057 |
| JBL | 0.19 | 0.24 | 0.11 | 0.08 | 0.16 | 0.16 | | | | | | | |

III. Inkoop, Leveranciers en Innovatie

3.1 Armageddon, of: de desastreuze impact van falend inkoopbeleid

Staat u mij toe bij dit onderwerp ter introductie een kort stukje film te bespreken. Ik gebruik het wel eens in mijn onderwijs om het strategisch, zo niet levensbelang van inkoop en leveranciers management aan te geven. Vandaag gebruik ik het niet alleen om u – voorzover nodig – weer even bij de les te krijgen, maar specifiek om inkoopgerelateerde problemen in een innovatieve context te introduceren. Het betreft de film “Armageddon”, uit 1998.

Zoals velen van u ongetwijfeld nog weten, de plot van de film is vrij simpel: “When an asteroid the size of Texas is headed for Earth, the world's best deep core drilling team is sent to nuke the rock from the inside.” Het betreffende fragment laat zien hoe de tot-astronaut-omgeschoolde olie-boorders zich klaarmaken voor de vlucht naar de naderende komeet met twee omgebouwde space shuttles en een kernwapen, en daarbij komt het vermeende inkoopbeleid van de National Aeronautics and Space Administration (NASA) ter sprake.

Als de astronauten eindelijk in de cockpit zitten, klaar voor de lancering, zegt Rock (Steve Buscemi) tegen Harry (Bruce Willis): “You know, we’re sittin’ on four million pounds of fuel, one nuclear weapon, and a thing that has 270,000 moving parts built by the lowest bidder.” U ziet, het lot van de wereld ligt in de hand van inkopers!

Is dit nu feit of fictie? Feit is dat deze uitspraak al lang deel uitmaakt van de ‘astronauten folklore’ (Brunvand, 1999). Bijgaande cartoon uit 1966 laat bijna letterlijk hetzelfde citaat zien (Figuur 3). Het gaat om een uitspraak van astronaut Alan B. Shepard, de allereerste Amerikaanse astronaut, bij de lancering van de Mercury 3 in 1961³⁶.

³⁶ Het betreffende citaat zit ook in de film ‘The Right Stuff’, uit 1983, over de eerste Amerikaanse astronauten van Project Mercury.

Feit is ook dat naar aanleiding van het verongelukken van de Challenger Space Shuttle in januari 1986, het inkoopbeleid van NASA in opspraak is gekomen. Naar aanleiding van de ramp werd door het General Accounting Office in opdracht van het Amerikaanse Congres uitvoerig onderzoek gedaan naar de uitbestedingscontracten voor de ontwikkeling en productie van de “Solid Rocket Motor”, door het bedrijf Morton Thiokol. De Challenger verongelukte immers bij de lancering, veroorzaakt door een foutief ontwerp van een afdichtingsring in de brandstoftanks van deze motor³⁷.

Alhoewel NASA altijd heeft volgehouden dat de verantwoordelijkheid voor de ontwerpfout bij Thiokol lag, heeft men uiteindelijk geen rechtszaak aangespannen en is men zelfs bij deze leverancier gebleven. Wel is gekozen voor belangrijke aanpassingen in het contract.



Figuur 3: “Just think, Wally, everything that makes this thing go was supplied by the lowest bidder”.

Uit: Swenson, L.S. (1966) – afgebeeld in Pinkus et al. (1997).

³⁷ Zie voor een uitgebreide analyse van de diverse studies en rapportages naar aanleiding van de ramp: Pinkus et al. (1997: 277-327).

Het oorspronkelijke contract met Thiokol was namelijk gebaseerd op een zogenaamde 'cost-plus-incentive fee' methode. Oftewel, binnen het kader van een vastgesteld budget, berekent de leverancier rechtstreeks alle loon- en materiaalkosten etc. door, en de bijkomende marge of beloning – in dit geval gemaximeerd op 15% van de totale kosten – is afhankelijk van daadwerkelijke prestaties.

Dit lijkt op zichzelf een heel zinvolle manier van contractering, maar het venijn blijkt te zitten in de specifieke prestatiecriteria. Het grootste deel van de variabele beloning werd namelijk gebaseerd op gerealiseerde kostenbesparingen. Thiokol ontving 60% van alle daadwerkelijke besparingen ten opzichte van het vastgestelde budget. Slechts een klein gedeelte van de fee was afhankelijk van de uiteindelijke prestaties van de motoren. Dit creëert een incentive voor de leverancier om vooral op kosten te sturen.

Na het ongeluk met de Challenger is het contract grondig herzien. Voor het bepalen van de fees werden voortaan veel meer subjectieve factoren gebruikt. De helft van de variabele beloning is nu afhankelijk van prestaties op de kwaliteit en tijdigheid van bepaalde 'ijkpunten' in het ontwikkelproces, en de andere helft is gebaseerd op meer algemene zaken zoals betrouwbaarheid, kwaliteitsborging en kostenbeheersing. Bovendien werd de beloningsstructuur flexibeler gemaakt, zodat NASA afhankelijk van gesignaleerde problemen bepaalde prestatie indicatoren meer kon benadrukken (General Accounting Office, 1988).

Het voert absoluut te ver om het ongeluk met de Challenger volledig te herleiden tot falend inkoop- en leveranciersbeleid. Aan de andere kant heeft het wel degelijk een rol gespeeld, en de bevindingen van een onderzoekscommissie naar aanleiding van het verongelukken van de Columbia in 2003, duiden erop dat van de lessen uit het verleden niet altijd even goed wordt geleerd³⁸. Effectief inkoop en leveranciersmanagement in een hoog-innovatieve omgeving is dus zowel van groot belang, alsook complex en lastig. Dat maakt het, in mijn ogen, een zeer interessant onderwerp voor wetenschappelijk onderzoek.

³⁸ De onderzoekscommissie constateerde dat de directe aanleiding voor het ongeluk weliswaar het loslatende isolatie materiaal betrof, maar dat de achterliggende oorzaak werd gevormd door de historie en cultuur van het Space Shuttle Programma. Daarbij werd ook gewezen op de "mischaracterization of the Shuttle as operational rather than developmental" (Columbia Accident Investigation Board, 2003).

3.2 Leveranciersbetrokkenheid bij innovatie: achtergronden

Veel bedrijven proberen leveranciers in toenemende mate en steeds eerder te betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe producten (Liker et al., 1996b; Handfield et al., 1999; Primo en Amundson, 2002; Wynstra et al., 2003)³⁹.

Deels lijkt dit de logische consequentie te zijn van de eerder genoemde toegenomen uitbesteding van productie activiteiten; immers naarmate leveranciers meer complexe producten leveren is de kans ook groter dat zij over waardevolle kennis en vaardigheden beschikken die ingezet kunnen worden voor productontwikkeling (Handfield et al., 1999). Deels is de toenemende betrokkenheid van leveranciers ook het gevolg van het toegenomen belang van productontwikkeling als middel om concurrentievoordeel te creëren en te behouden, en de zoektocht van ondernemingen om het hoofd te bieden aan die druk op het ontwikkelingsproces (Smith en Reinertsen, 1998; Langerak en Hultink, 2005).

De eerste substantiële studies naar leveranciersbetrokkenheid bij productontwikkeling dateren van ruim 15 jaar geleden, met name in de automobiel industrie (Clark, 1989; Clark en Fujimoto, 1991). In die studies bleek dat bedrijven in Japan veel meer, en ook al veel langer gebruik maakten van de kennis en middelen van leveranciers bij productontwikkeling dan bedrijven in de VS en Europa (Helper, 1991; Liker et al., 1995; Nishiguchi, 1994). Die verschillen lijken echter tijdelijk te zijn geweest, en de laatste jaren af te nemen (Dyer, 2000; Liker et al., 1996a; Sobrero en Roberts, 2002).

Dit fenomeen van “Early Supplier Involvement” doet zich vandaag de dag niet alleen meer voor in de automotieve en consumenten elektronica sector, maar in toenemende mate ook in andere bedrijfstakken zoals de voedingsmiddelenindustrie (Van der Valk en Wynstra, 2005).

Als voorbeeld grijp ik weer even terug op de wokmaaltijd van Unilever. Gezien de traditionele focus van Conimex op droge kruidenierswaren was de ontwikkeling en productie van een grotendeels vers product als deze wokmaaltijd niet iets wat

³⁹ Zo constateren Zweedse collega's op basis van een grootschalige enquête onder (voornamelijk) Europese automobiel producenten en hun directe leveranciers ('first-tier suppliers') dat het aandeel van de eindproducenten in de totale uitgaven voor productontwikkeling in de keten, in de periode van 1988 tot 1998 van 70% gedaald is tot 60% (Von Corswant en Fredriksson, 2002).

gemakkelijk in huis had kunnen gebeuren. Uitbesteding van innovatie activiteiten biedt dus niet alleen de mogelijkheid om sneller en goedkoper betere producten op de markt te brengen, maar ook – zoals in dit voorbeeld – het productassortiment substantieel te verbreden.

Als we praten over betrokkenheid van leveranciers bij innovatie is het raadzaam specifiek aan te geven welk type leveranciers, en welke vormen van innovatie dan worden bedoeld. Om met het laatste te beginnen; hier wordt vaak een basaal onderscheid gemaakt tussen product- en procesinnovatie (Utterback en Abernathy, 1975). Product innovatie betreft het proces en/of het resultaat van de ontwikkeling van nieuwe goederen of diensten; proces innovatie betreft het proces en/of het resultaat van de ontwikkeling van nieuwe methodes om goederen of diensten te produceren. Ik richt mij, hier en in mijn onderzoek, primair op product innovatie. Dat betekent ook dat de focus vooral ligt op leveranciers die grondstoffen, componenten, assemblages en/of modules leveren, zij het in de vorm van goederen of diensten, die deel uitmaken van een groter eindproduct – en niet op leveranciers van machines en gereedschappen.

Ook andere leveranciers blijven dus buiten beschouwing, zijnde leveranciers van uitsluitend kennis ten behoeve van onderzoek en ontwikkeling, zoals onderzoeksinstituten, of van goederen en diensten die niet direct gerelateerd zijn aan het eindproduct van de afnemer, zoals schoonmaak van kantoren. Niet dat dit geen interessante partijen zijn; deze leveranciers kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het innovatiepotentieel van de afnemer. De keuze voor leveranciers van onderdelen van het eindproduct is vooral ingegeven door het feit dat in de samenwerking met die partijen mijns inziens de meest interessante interacties liggen tussen het primaire productie proces enerzijds, en het innovatie proces anderzijds.

Tenslotte heeft het woord ‘leveranciersbetrokkenheid’ wellicht verduidelijking. De mate van leveranciersbetrokkenheid of -verantwoordelijkheid is beperkt wanneer de leverancier volledig uitgewerkte product- en fabricagespecificaties meekrijgt van de afnemer, en alleen maar hoeft te produceren. De mate van verantwoordelijkheid is groot wanneer de leverancier slechts een functionele specificatie meekrijgt, en zelf binnen die grenzen het globale en gedetailleerde product ontwerp kan bepalen, en de uiteindelijke detailspecificaties. Voor deze twee extremen worden vaak de termen ‘build to print’ versus ‘functional specifications’ of ‘black box engineering’ gebruikt (Clark, 1989; Kamath en Liker, 1994).

3.3 Onderzoek naar de rol van leveranciers en inkoop management bij innovatie

Op dit gebied zijn er eigenlijk twee hoofdvragen:

1. Heeft uitbesteding van delen van het innovatieproces een positief effect op de innovatie prestaties van de uitbesteder, en onder welke condities?
2. Welke inkoop en leveranciers management activiteiten hebben een positief effect op de innovatie prestaties van de afnemer, en onder welke condities?

U ziet, deze twee vragen lopen parallel aan de twee eerder behandelde vragen over de effecten van uitbesteding en inkoop en leveranciers management in zijn algemeen op bedrijfsprestaties. Ook deze twee vragen zijn verre van triviaal omdat de antwoorden niet voor de hand blijken te liggen, en tegelijkertijd zeer relevant kunnen zijn voor bedrijven die hun concurrentie positie willen verbeteren.

Voor wat betreft de eerste vraag worden in de literatuur zowel positieve als negatieve effecten van uitbesteding genoemd. Een positief effect van uitbesteding op innovatief vermogen wordt gerelateerd bijvoorbeeld aan de flexibiliteit die de uitbesteder heeft om flexibel in te spelen op nieuw ontstane technologieën, zonder daar zelf al te veel in te investeren (Gilley en Rasheed, 2000: 766). Een negatief effect wordt gerelateerd bijvoorbeeld aan het risico van: (intern) verlies van vaardigheden en kennis voor toekomstige innovatie, verspreiding van vertrouwelijke informatie en kennis, en technologische afhankelijkheid van specifieke leveranciers (Teece, 1987; Clark en Fujimoto, 1991; Bruce et al., 1995; Handfield et al., 1999).

Ook op niveau van individuele productontwikkelingsprojecten bestaan dergelijke schijnbare tegenstrijdigheden. Sommige empirische studies hebben aangetoond dat grotere leveranciersverantwoordelijkheid inderdaad positieve effecten heeft op het succes van een ontwikkelproject, in termen van doorlooptijd en ontwikkelkosten (Clark, 1989) en product kosten en kwaliteit (Ragatz et al., 1997). Andere empirische studies, echter, laten zien dat grotere leveranciersverantwoordelijkheid (Hartley et al., 1997b) en in het bijzonder vroegtijdige betrokkenheid geen positief effect heeft op doorlooptijd (Eisenhardt en Tabrizi, 1995; Zirger en Hartley, 1996).

Dit leidt tot de conclusie dat leveranciersbetrokkenheid bij productontwikkeling niet per se positieve effecten heeft, maar dat dit grotendeels afhangt van randvoorwaarden, zoals bijvoorbeeld technische en organisatorische vaardigheden van leveranciers, de manier waarop de afnemer de samenwerking inricht en aanstuurt, en

omgevingsfactoren zoals de mate van innovativiteit van het ontwikkelproject (Wasti en Liker, 1997; Hartley et al., 1997; Handfield et al. 1999; Wynstra et al., 2003). Zoals Clark al in zijn baanbrekende studie concludeerde (1989: 1256):

“.... it is not only the extent of supplier involvement ...that is important, but the quality of the relationship and the way that it is managed ...”.

Voor wat betreft deze twee vragen – is uitbesteding van innovatie goed en onder welke voorwaarden – zijn er binnen het wetenschappelijk onderzoek eigenlijk twee deelgebieden te onderscheiden. Het eerste deelgebied houdt zich vooral bezig met de vraag onder welke condities het betrekken van externe leveranciers bij een specifiek *ontwikkelingsproject* leidt tot verbeterde innovatieprestaties. Hierbij gaat het dus vaak om een concreet eindproduct, zoals een koffiezetapparaat, een waferstepper voor de semi-conductor industrie of een ‘natura-polis’ voor een opstalverzekering.

Die innovatie prestaties worden vooral gemeten in termen van korte-termijn effecten op project niveau: vermindering van ontwikkeltijd, verlaging van ontwikkelkosten, verbetering van productkwaliteit en verlaging van productkosten (Van Echtelt et al., 2004). Dit onderzoek gebeurt vooral binnen de Operations Management discipline en Technology and Innovation Management (Clark, 1989; Hartley et al., 1997b; Ragatz et al., 1997, 2002; Primo en Amundson, 2002).

Het tweede deelgebied houdt zich vooral bezig met de vraag hoe leveranciersrelaties in het algemeen kunnen bijdragen aan het innovatief vermogen van de afnemer. Het analyse niveau is dus niet meer een individueel, afgebakend ontwikkelingsproject, maar meer langdurige en continue processen zoals *technologie* ontwikkeling en kennistransfer. Daarbij wordt dan ook vooral naar lange-termijn doelstellingen op ondernemingsniveau gekeken, zoals toegang tot technologie, kennis en vaardigheden van leveranciers en wederzijdse afstemming van technologische doelstellingen en investeringen (Van Echtelt et al., 2004)⁴⁰.

⁴⁰ Ook wordt als lange-termijn doelstelling genoemd meer efficiënte en effectieve samenwerking met leveranciers in de toekomst (Van Echtelt, 2004: 32-33). Dit is weliswaar een meer indirect, potentieel positief effect van projectmatige samenwerking waarop in een volgend project gekapitaliseerd kan worden, maar is daarmee zuiver gezien niet een lange-termijn doelstelling.

Dit onderzoek vindt voornamelijk plaats vanuit de Strategy & Organisation en Marketing disciplines, maar ook Technology and Innovation Management houdt zich hier mee bezig (Håkansson, 1987; Bonaccorsi en Lipparini, 1994; Nishiguchi en Ikeda, 1996).

Mede door het feit dat er dus verschillende disciplines in het spel zijn, worden deze twee deelonderwerpen vooralsnog hoofdzakelijk gescheiden van elkaar bestudeerd, met een paar uitzonderingen (Kotabe et al., 2003; Sobrero en Roberts, 2001; Van Echtelt et al., 2004). Gezien mijn eerdere pleidooi voor meer kruisbestuiving in het algemeen tussen de verschillende disciplines die zich met inkoop en leveranciers management bezighouden, zal het niet verrassend zijn dat er in mijn visie interessante mogelijkheden zijn om het managen van innovatieve leveranciers relaties en het managen van product innovatie projecten juist in combinatie met elkaar te onderzoeken. Niet alleen eigen onderzoek en dat van mijn collega's, maar ook van derden biedt sterke aanwijzingen dat de effectiviteit van samenwerking op projectniveau sterk beïnvloed wordt door de inhoud en vorm van aansturing van de gehele relatie, buiten de context van een specifiek project.

Laat ik een korte illustratie geven. Enige jaren geleden ging de marketing manager van een leverancier van verpakkingsmaterialen met pensioen. De inkoop manager en R&D manager van één van de belangrijkste klanten namen hem een avond mee uit eten. Ze vroegen hem waarom de leverancier eigenlijk, na een aantal succesvolle samenwerkingsprojecten voor het ontwikkelen van nieuwe verpakkingen, opeens gestopt was met het aanbrenge van innovatieve ideeën. "Dat is simpel," zei de marketing manager, "elke keer als het project was afgerond, werden we direct weer behandeld als een standaard leverancier en puur afgeknepen op prijs. Het houdt een keer op."

Begrijp me goed, dit is geen universeel pleidooi tegen zogenaamd 'transactioneel', prijsgericht inkopen – zie de eerdere discussie over diversiteit binnen de inkoopportfolio. Er zijn alleen situaties waarbij uitbesteders niet voldoende lijken te letten op mogelijke inconsistenties tussen de manier waarop zij met een leverancier in een project willen samenwerken, en de manier waarop zij doorgaans met een leverancier omgaan. Deze inconsistenties vormen een gedeeltelijke verklaring voor de soms tegenvallende resultaten van leveranciersbetrokkenheid bij productontwikkeling.

In de literatuur wordt in dit verband recentelijk veel aandacht besteed aan het concept “relation-specific assets” ofwel ‘relational assets’: het vermogen van twee organisaties om unieke interactie-routines te ontwikkelen waardoor men effectiever kan communiceren en samenwerken (Asanuma, 1989; Dyer en Singh, 1998; Kotabe et al., 2003; Levinthal en Fichman, 1988)⁴¹. Het kost tijd om dergelijke ‘relational assets’ op te bouwen, en daardoor zijn langer bestaande relaties in staat om complexere, meer impliciete kennis over te dragen.

Een mooi voorbeeld van het spaarzame empirische onderzoek dat specifiek kijkt naar de impact van ‘relational assets’ op de resultaten van technologische samenwerking is het werk van Kotabe en consorten (Kotabe et al., 2003). Daaruit blijkt dat het effect van technologie transfer (tussen leverancier en afnemer) op ontwikkelprestaties sterker is naarmate de duur van de relatie toeneemt.

Rode draad in het onderzoek dat ik beoog te doen bij mijn leerstoel is dus de inbedding van projectmatige samenwerking bij productinnovatie binnen meer langdurige leveranciersrelaties en inkoopbeleid in bredere zin. Voordat ik verder ga met het bespreken van een paar specifieke thema’s langs die rode draad, wil ik kort de essentie weergeven van het onderzoek dat mijn collega’s en ik tot nu toe hebben gedaan op dit terrein.

3.4 Processen voor het managen van leveranciersbetrokkenheid

Ons onderzoek tot nu toe heeft zich vooral gericht op de *activiteiten* of processen bij de uitbestedende partij die bijdragen aan het bereiken van de korte én lange termijn effecten die eerder zijn genoemd (Van Echtelt et al., 2004; Wynstra et al., 1999, 2000, 2003).

⁴¹ Het idee van ‘relational assets’ staat, zij het niet onder die naam, ook centraal in de ‘interaction/industrial network approach’ (zie o.a. Axelsson en Easton, 1992; Håkansson, 1982; Håkansson en Snehota (eds.), 1995; Ford, 2001).

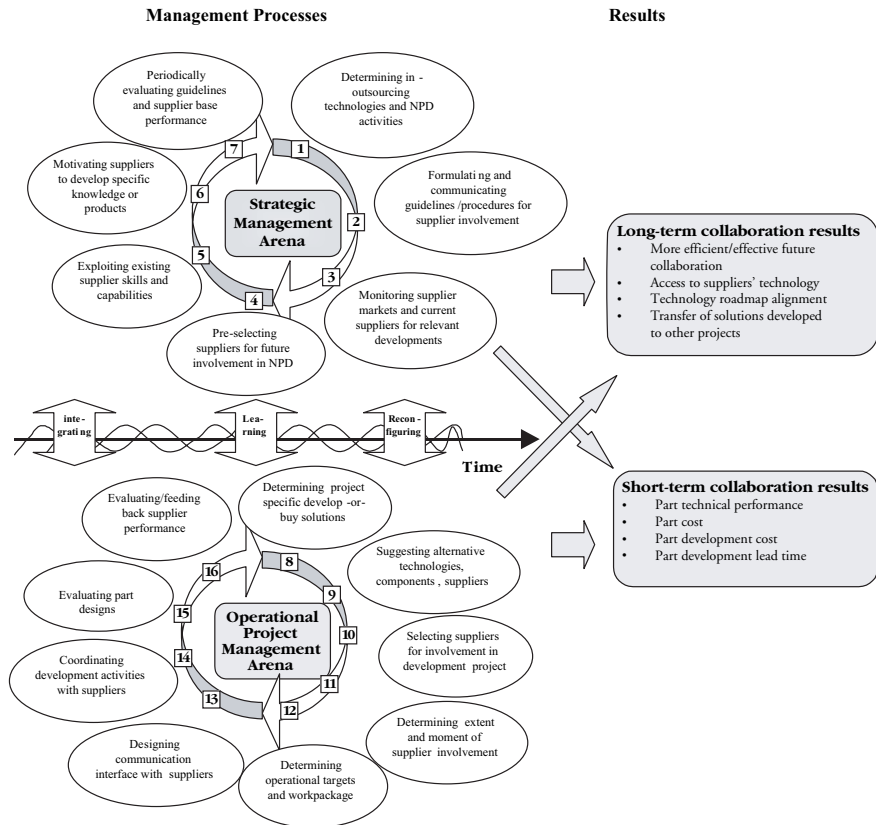
Dit onderzoek bestaat uit een aantal series van uitgebreide, en deels longitudinale en 'real-time' multiple-case studies. Terwijl mijn eigen promotie onderzoek meer exploratief, theorie-ontwikkelen van aard was, is het latere onderzoek van Van Echtelt meer verklarend, theorie-toetsend van aard. Theorie-toetsend onderzoek is overigens niet een van de meest frequente toepassingen van kwalitatief, case onderzoek, maar is zeker niet ongebruikelijk zeker wanneer er een expliciet (theoretisch gefundeerd) sampling frame aan ten grondslag ligt (Hillebrand et al., 2001; Yin, 2003). Overigens kan case study onderzoek zelden als 'puur' toetsend worden gekwalificeerd, omdat het juist geschikt is voor het flexibeler, inductief incorporeren van zogenaamde 'emerging findings'. Dit proces wordt ook wel eens omschreven als 'systematic combining': een proces waarbij theoretisch kader, data collectie en data analyse simultaan evolueren (Dubois en Gadde, 2002).

De onafhankelijke variabelen in het uiteindelijke model bestaan uit twee sets van processen; één set van strategische, lange-termijn processen en één set van operationele, projectgerelateerde processen (Figuur 4). Het voert hier te ver om in te gaan op de individuele processen, maar het cruciale onderscheid is dat de strategische processen zich richten op de bepaling van de gebieden waarin, de leveranciers waarmee en de manier waarop op de langere termijn wordt samengewerkt. U ziet hier de parallellen met de eerder behandelde strategische inkoop en leveranciers management activiteiten in het algemeen. De operationele processen daarentegen richten zich op de bepaling van de gebieden waarin, de leveranciers waarmee en de manier waarop binnen een specifiek project wordt samengewerkt, en de daadwerkelijke implementatie van die samenwerking.

De *mate* waarin de combinatie van deze sets van processen wordt uitgevoerd voorspelt (deels) de gecombineerde korte- en lange-termijn resultaten. Dit wordt bijvoorbeeld geïllustreerd door de eerste serie van acht case studies van Van Echtelt, uitgevoerd bij een grote producent van kopieer- en document management systemen. Dit zijn zogenaamde 'multiple-embedded' case studies, omdat we – gegeven ons model – in deze cases kijken naar activiteiten en resultaten niet alleen op project niveau maar ook op bedrijfsniveau.

Wanneer voor deze acht cases wordt gekeken naar de korte termijn resultaten, blijken deze niet éénduidig samen te hangen met de korte-termijn, operationele processen. Dat blijkt ook te gelden wanneer we niet alleen naar de operationele, maar

ook de strategische processen kijken. De meest consistente patronen vinden we wanneer we kijken naar de gecombineerde korte- én lange-termijn resultaten in relatie tot de gecombineerde korte- én lange-termijn processen (Van Echtelt et al., 2004)⁴².



Figuur 4: Management processen en resultaten van leveranciersbetrokkenheid bij productinnovatie

Bron: Van Echtelt et al., 2004.

⁴² We moeten aantekenen dat de eerder genoemde projecten slechts één betrokken leverancier kenden, en vaak delen van een compleet eindproduct betroffen (Van Echtelt et al., 2004). Wel werden ze ook als separaat 'subproject' aangeduid bij het bedrijf. Niettemin worden deze bevindingen ook ondersteund door de tweede serie van case studies bij andere bedrijven, waarin ook projecten werden bestudeerd waarin meerdere leveranciers tegelijkertijd waren betrokken (Van Echtelt, 2004).

Natuurlijk is het interessant om deze bevindingen aan nader onderzoek te onderwerpen, bijvoorbeeld in de vorm van een grootschalig survey onderzoek. Daarbij ontstaat echter een aantal problemen. In de eerste plaats worden de activiteiten uit ons model vaak door verschillende afdelingen uitgevoerd; zo kunnen op projectniveau bepaalde taken door product engineers worden uitgevoerd, en andere taken door inkopers. In principe maakt dit voor ons model niets uit; het gaat in de eerste plaats niet om de vraag of een specifieke afdeling een activiteit uitvoert, maar of die activiteit überhaupt wordt uitgevoerd bij de uitbesteder. In de tweede plaats worden de activiteiten op verschillende niveaus uitgevoerd, bijvoorbeeld de operationele activiteiten door project teamleden en de strategische activiteiten door een inkoop directeur. Met andere woorden, voor een betrouwbaar beeld van deze activiteiten – maar ook de resultaten – zijn dus al snel meerdere informanten nodig. Het voordeel van grootschalig survey onderzoek is wel dat we beter kunnen controleren voor andere variabelen die de relaties tussen processen en resultaten kunnen beïnvloeden.

Ons onderzoek concentreert zich dus tot nu toe op de vraag in hoeverre de aandacht voor en het niveau van professionaliteit in de uitvoering van deze management processen positieve effecten heeft op de resultaten van samenwerking. In ons verdere onderzoek wil ik meer gaan concentreren op specifieke processen uit het zojuist geschetste model. Aan de hand van de eerder geschetste rode draad – de inbedding van projectmatige samenwerking binnen meer langdurige leveranciersrelaties – wil ik daarvoor een drietal specifieke onderzoeksthema's benoemen.

3.5 Thema's voor verder onderzoek

Thema 1: De invloed van technologische en markt onzekerheid

De geconstateerde discrepanties in de effecten van leveranciersbetrokkenheid hebben recent geleid tot meer onderzoek naar de invloed van project-karakteristieken, in het bijzonder de mate van innovativiteit van het project (Eisenhardt en Tabrizi, 1995; Ragatz et al., 2002; Spina et al., 2002). De mate van innovativiteit wordt doorgaans gerelateerd aan de onzekerheid en snelheid van ontwikkelingen in de (afzet)markt en de gebruikte technologieën.

Zo vinden Eisenhardt en Tabrizi (1995) dat leveranciersbetrokkenheid ontwikkeltijd versnelt, maar alleen in meer stabiele marktsegmenten, en wanneer de betreffende innovatie vooraf goed gedefinieerd kan worden. In die lijn doen McDermott en

Handfield (2000) de aanbeveling geen vroegtijdige keuzes te maken ten aanzien van leveranciers in situaties waar de marktontwikkelingen onzeker zijn en het te ontwikkelen product niet duidelijk vastligt. Met andere woorden; leveranciersbetrokkenheid zou alleen effectief zijn onder beperkte technologische en markt-onzekerheid. In mijn ogen ligt de situatie iets gecompliceerder.

Empirische studies van Ragatz et al. (2002) laten bijvoorbeeld zien dat de technologische onzekerheid van een project inderdaad een negatief effect heeft op vooral de kostenresultaten van leveranciersbetrokkenheid, maar dat dit effect deels gecompenseerd wordt door het toepassen van bepaalde management processen, vergelijkbaar aan de processen uit ons eigen raamwerk dat ik eerder heb laten zien (Figuur 4). Dit zou impliceren dat leveranciersbetrokkenheid in hoog-innovatieve projecten niet ongewenst is, maar dat het wel anders aangestuurd moet worden dan in laag-innovatieve projecten. De tweede serie van case-studies in het promotieonderzoek van Van Echtelt bevat echter sterke aanwijzingen dat een dergelijk gedifferentieerde aanpak niet altijd nodig is om tot dezelfde resultaten te komen (Van Echtelt, 2004).

Met andere woorden, de invloed van onzekerheid op de effecten van leveranciersbetrokkenheid en de gewenste vorm van aansturing daarvan is nog niet duidelijk vastgesteld en verdient nader onderzoek. In dergelijk onderzoek lijkt het mij vooral interessant om naar de rol van het algemene leveranciersbeleid van de afnemer te kijken. Zo lijkt een interessante vraagstelling: zijn afnemers die zich sterk richten op coöperatieve, lange-termijn leverancierrelaties in staat om die leveranciers ook effectief te betrekken in hoog-innovatieve projecten?

Verder is het niet alleen nodig om op projectniveau te kijken, maar ook op het niveau van individuele leveranciers; hoe beïnvloedt de mate van innovativiteit van een specifieke *component* de optimale mate van betrokkenheid van een specifieke *leverancier*? Dat brengt mij op het volgende thema.

Thema 2: Mate vs. moment van leveranciersbetrokkenheid

Leveranciersbetrokkenheid wordt in het beschikbare onderzoek meestal bepaald aan de hand van twee verschillende dimensies: de *mate* van leveranciersverantwoordelijkheid voor ontwerp, ontwikkeling en/of engineering, en het *moment* van betrokkenheid binnen het project van de afnemer (Hartley et al., 1997a). Deze twee dimensies verschillen vooral daarin dat de eerste dimensie betrekking heeft op het door

de leverancier te ontwikkelen en produceren onderdeel, en de tweede op het totale project voor de ontwikkeling van het eindproduct. Hoewel in de meer prescriptieve literatuur vaak wordt uitgegaan van vrijwel een 1:1 relatie – met andere woorden *meer* betrokkenheid is *eerdere* betrokkenheid (Handfield et al., 1999) – zijn er aanwijzingen dat ook andere factoren een rol spelen (Wynstra en Ten Pierick, 2000).

In mijn ogen is daarom verder empirisch onderzoek gewenst waarbij moment en mate van betrokkenheid duidelijker worden onderscheiden. Daarbij moet worden gekeken naar de karakteristieken van de individuele onderdelen, in relatie tot het complete eindproduct. Dergelijk onderzoek zou ook meer licht kunnen werpen op sommige bevindingen dat *vroegtijdige* leveranciersbetrokkenheid geen positief effect heeft op doorlooptijd van ontwikkelprojecten (Eisenhardt en Tabrizi, 1995; Zirger en Hartley, 1996).

Ook op dit niveau van samenwerking met individuele leveranciers lijkt de inbedding van de samenwerking in de totale relatie een nuttige invalshoek. Zo hebben Sobrero en Roberts (2001) interessant onderzoek gedaan naar de ‘interdependenties’ van de ontwikkelingstaken van betrokken toeleveranciers. Oftewel: hoe sterk zijn de betreffende onderdelen en bijbehorende ontwikkeltaken van elkaar afhankelijk, op basis waarvan we kunnen verwachten dat er meer communicatie en iteratieslagen nodig? (Smith en Eppinger, 1997).

De onderzoekers vinden ondersteuning voor hun hypothese dat uitbesteding van hoog-interdependente taken minder efficiënt is dan uitbesteding van laag-interdependente taken (Sobrero en Roberts, 2001: 506). Het is echter de vraag of dit ook het geval is waarbij de betrokken leveranciers de afnemer én elkaar al goed kennen van eerdere projecten.

Thema 3: Goederen versus diensten

Het merendeel van het beschikbare onderzoek naar leveranciersbetrokkenheid bij productontwikkeling richt zich op de industrie, en in het bijzonder seriematige productie. Juist daarom is het interessant om verder onderzoek deels specifiek op relaties met dienstenleveranciers te richten, zeker in het licht van de toenemende ‘verdienstelijking’ van de economie (Axelsson en Wynstra, 2002).

Inkoop van diensten is überhaupt een onderwerp dat traditioneel weinig aandacht heeft gekregen binnen het vakgebied. En als het al is onderzocht, dan gebeurt dat sterk fragmentarisch voor de diverse soorten diensten, zoals marketing en facility management diensten. Daarom richt het lopende promotieonderzoek van Wendy van der Valk zich op een meer strategische, generieke segmentatie van diensten vanuit het perspectief van de afnemer. Daarbij maken we onderscheid tussen component- en halffabriek-diensten die deel uit gaan maken van het eindproduct van de afnemer, en instrumentele – en consumptieve diensten die binnen de eigen organisatie van de afnemer wordt gebruikt (Van der Valk et al., 2005).

Middels diverse afstudeerprojecten zijn we nu ook verder aan het verkennen of deze segmentatie bruikbare aanknopingspunten biedt voor een gedifferentieerde manier van samenwerking met dienstenleveranciers bij het ontwikkelen van nieuwe eindproducten; hetzij totaalpakketten van diensten of combinaties van goederen met bepaalde additionele diensten.

Bij dienstenleveranciers is het overigens de vraag of de twee niveau's – de projectmatige samenwerking vs. de totale relatie – wel zo duidelijk zijn te onderscheiden. Veel innovatie en verbetering van diensten vindt plaats tijdens de reguliere relatie, en wordt als zodanig nauwelijks apart onderscheiden (Martin en Horne, 1992).

Het toelichten van deze drie thema's betekent overigens niet dat dit de enige onderzoeksthema's zijn; ik beperk me tot een representatieve selectie. Bovendien is de bepaling van interessante onderzoeksthema's natuurlijk aan verandering onderhevig, bijvoorbeeld naar aanleiding van voortschrijdend inzicht. Onderzoek valt in die zin – gelukkig – ook niet altijd te plannen.

IV. De leerstoel Inkoop en Leveranciers Management aan RSM Erasmus University

In het voorgaande heb ik reeds aangegeven dat er een breed scala van vraagstukken bestaat op het gebied van samenwerking tussen afnemers en leveranciers op het gebied van innovatie waar nog voldoende uitdagingen zijn voor toekomstig onderzoek. Ik zie er naar uit om die uitdagingen samen met collega's binnen mijn eigen capaciteitsgroep, binnen de faculteit en daarbuiten gezamenlijk op te pakken. Wat zijn nu de plannen op andere terreinen, in het bijzonder onderwijs en maatschappelijke dienstverlening?

4.1 Onderwijs

Ik prijs mezelf gelukkig met het feit dat ik, eerst als student, docenten en, later als wetenschapper, collega's heb gehad die – naast aandacht voor onderzoek – veel tijd en energie in onderwijs steken. Afgezien van het feit dat onderwijs een primaire functie is van een universiteit, vind ik het ook domweg erg leuk. Aanstekelijk en doordacht onderwijs door betrokken docenten is instrumenteel in het stimuleren en creëren van belangstelling en wellicht zelfs liefde voor een vak. Uiteindelijk draagt dat sterk bij aan het aanbod van goede kandidaten, zowel voor een carrière in het praktijkveld als in de wetenschap.

Toen ik zelf hier Economie studeerde was inkoop en leveranciers management een vakgebied dat nog nauwelijks was ontwikkeld. Ik liep een interessant keuzevak bij Bedrijfskunde, genaamd 'Strategisch Toeleveren en Uitbesteden', maar dat ging niet specifiek in op de inkoopfunctie en het inkoopproces als geheel. De summercourses die bedrijven aanboden gingen over marketing, finance of strategie.

Vandaag de dag krijgen mijn collega's en ik de mogelijkheid om in 6 vakken binnen vier verschillende opleidingen, jaarlijks in totaal meer dan 40 verschillende colleges aan ruim 200 studenten te geven op het gebied van inkoop en leveranciers management. Daarnaast studeren per jaar ongeveer 20 master-studenten bij ons af. Ik wil hierbij dan ook alle studenten, die zich vaak enthousiast op dit onderwerp storten, danken voor hun interesse en stimulerende vragen – wij leren van het onderwijs vaak net zo veel als jullie!

De leerstoel 'Inkoop en Leveranciers Management' is gevestigd binnen de capaciteitsgroep Management van Technologie en Innovatie, die zich richt op het management van primaire processen. Binnen die capaciteitsgroep bestaan drie vakgebieden: Operations Management, Innovation Management en Business Process Management. De onderwijsactiviteiten van onze leerstoel echter beperken zich niet tot één van die vakgebieden. Dat betekent, bijvoorbeeld, dat wij met ons onderwijs studenten zowel in de master-opleiding "Supply Chain Management" als in de master-opleiding "Management of Innovation" bedienen. Gezien wat ik in het voorgaande heb gezegd over het interdisciplinaire karakter van het vakgebied en mijn specifieke onderzoeksinteresses daarbinnen zal het geen verrassing zijn dat ik me bij die positionering wel 'senang' voel. Bovendien past deze positionering van het vakgebied qua onderwijs goed bij de huidige tendens in de praktijk, waarbij naast de meer traditionele rol, innovatie en waardecreatie steeds meer aandacht krijgen binnen inkoop en leveranciers management.

In datzelfde licht hoop ik dat eerdere onderwijs-samenwerking met collega's onder andere vanuit Marketing en Strategie voortgezet en eventueel uitgebouwd kan worden. Persoonlijk ben ik van mening dat de huidige situatie waarbij vakken, vooral in het keuze-deel van het master-programma, vrijwel uitsluitend vanuit individuele vakgroepen worden aangeboden, niet altijd optimaal is. Waarom stimuleren we niet meer dat in het onderwijs interdisciplinair wordt samengewerkt, zoals nu zelfs verplicht is bij de begeleiding van afstudeerders?

4.2 Maatschappelijke dienstverlening

Goed onderwijs en onderzoek kunnen niet zonder rigueur, en niet zonder relevantie. Rigueur wordt vooral bepaald door onze eigen 'peers'; relevantie door de maatschappij in zijn algemeen en de directe doelgroep in het praktijkveld.

Mijn zeven collega-bijzonder hoogleraren inkoop en leveranciers management en ikzelf zijn zeer verwend, met een beroepsvereniging die universitair onderzoek en onderwijs al zo lang en zo intensief stimuleert. De NEVI is bij mijn weten als beroepsvereniging in zijn algemeen in dat opzicht uniek in Nederland, en internationaal zeker binnen het vakgebied een absolute koploper.

Daarnaast verkeren we in de gelukkige situatie dat ook inkoop managers, inkopers en leveranciers zelf op diverse manieren bereid zijn met ons samen te werken op het gebied van onderwijs en onderzoek. Mede namens Frank Rozemeijer en Wendy van der Valk hoop ik dat we niet alleen door het stellen van steeds scherpere vragen, maar ook middels publicaties, lezingen, ronde tafelbijeenkomsten en het leveren van goede afstudeerders en afgestudeerden daar iets voor terug kunnen doen. Ik spreek dan ook hier de wens uit dat deze samenwerking met het praktijkveld nog een lang en mooi leven beschoren is, en dat in dit kader de mogelijkheden voor studenten om praktijkstages te doen tijdens hun opleiding niet nog verder worden beperkt door de universiteit.

Bij maatschappelijke dienstverlening hoort ook deelname aan het maatschappelijke debat, en zoals eerder aangegeven is dat debat rond inkoop en uitbesteding er volop. De offshoring thematiek doet zich ook in toenemende mate voor bij leveranciers-samenwerking in productinnovatie. Bedrijven in China, bijvoorbeeld, ontwikkelen zich snel van simpele onderdelen leveranciers tot design-partners (Engardio en Eindhorn, 2005; Rocks, 2005)⁴³.

Kortom, het veel gehoorde pleidooi om de Nederlandse economie meer op kennis en innovatie te richten is deels al weer achterhaald, of in ieder geval niet exact genoeg. Het gaat er mijns inziens vooral om welke typen van activiteiten we qua onderzoek, ontwerp en ontwikkeling in Nederland en andere Westerse economieën het beste

⁴³ Zo bezochten wij afgelopen september met een delegatie van de NEVI onder andere Philips South China Industry, een productie- en ontwikkelingslocatie van Philips Consumer Electronics in Shenzhen. Grofweg 70% van alle Philips producten op het gebied van Home Entertainment, zoals DVD recorders en audio systemen, komen uit deze fabriek. Een kern-element in de inkoopstrategie van deze onderneming is de constante afweging, zeg maar concurrentie, tussen interne product creatie en uitbesteding van die ontwikkeling aan externe toeleveranciers. Deze toeleveranciers hebben zich de afgelopen jaren van zogenaamde OEM (Original Equipment Manufacturing) suppliers tot ODM (Original Design Manufacturing) suppliers ontwikkeld, met verantwoordelijkheid voor het ontwerp en de ontwikkeling van zowel hardware componenten als software delen. Met een enkele uitzondering zijn deze ODM leveranciers allemaal zuiver Chinese bedrijven (Botter, 2005).

kunnen uitvoeren. Er wordt wel eens betoogd dat vooral de ‘front-end’ ontwikkelingsstaken, zoals ‘Concept Development’ en ‘Design Development’, die de meeste interactie met de beoogde klant vergen, de meeste kansen bieden voor het Westen (Engardio en Eindhorn, 2005). Zie in dat kader ook de recente aandacht voor ‘Dutch Design’ en het – tot nu toe onderschatte – economisch belang daarvan (TNO, 2005).

Tegelijkertijd wordt dus de vraag steeds saillant hoe we *externe* innovatie activiteiten, binnen steeds langere en geografisch meer uitgestrekte ketens van diensten en goederen, het beste kunnen stimuleren en coördineren. In deze rede heb ik getracht aan te geven hoe we door middel van onderzoek en onderwijs aan de oplossing van dit vraagstuk proberen bij te dragen. Maar dat in het algemeen een strategisch perspectief op inkoop en leveranciersmanagement kan bijdragen aan economische groei weten we nog uit de tijd van de VOC!⁴⁴

⁴⁴ Zie voor een vergelijkbaar pleidooi, het opiniestuk van hoogleeraar en voormalig WRR-lid Den Butter (2006): “Van belang is hoe we hierbij kunnen voortbouwen op onze kennisvoorsprong uit het verleden en hoe we onze sterke kanten in een globaliserende en informatiserende wereld kunnen verbreden. Dat vergt inventiviteit, creativiteit maar ook een *op deze regie- en handelsfunctie gerichte kennisverwerving*. Dit is wat Nederland kennisland nodig heeft. In het beleidsdebat is er vooral nog weinig aandacht voor.” (nadruk toegevoegd).

V. Dankwoord

Daniëlle,

Met enige schroom durf ik toch wel toe te geven dat jij in de praktijk de meest verstandige inkoper bent van ons tweeën. Ik kan nog heel veel van je leren – en niet alleen in dat opzicht. En zoon Elling is nu al hard op weg om een heel goede onderhandelaar te worden...

Heit en Mem,

Het moet een bijzondere ervaring voor jullie zijn om je zoon een rede te horen houden over inkoop en uitbesteding – iemand wiens eerste woord volgens jullie overlevering “zelf” was. Dat het zover heeft mogen komen is ook grotendeels aan jullie steun, interesse en goedbedoelde aansporingen te danken. Zelfs de tekst van deze rede was er wellicht niet gekomen zonder die effectieve combinatie!

There are two people that have stood by my academic cradle from the very beginning; Arjan van Weele and Björn Axelsson. I have been very fortunate to run into two persons with such complementary skills and assets. You not only provided and continue to provide energetic and challenging company, but also created a very supportive environment – something which I aspire to create as well now that I am ‘on my own’. I look forward to many more studies, publications, lectures and trips together – from Shanghai to Blidö.

Een derde persoon hoort daar vrijwel vanaf het begin onlosmakelijk bij: Frank, je bent in velerlei opzichten een grote broer. Samen hebben we veel pieken meegemaakt, en elkaar ook door de dalen geholpen. Dat dit nog lang zo mag blijven. En dan Wendy; een beginnende hoogleraar mag zich in zijn handen knijpen met zo’n AIO. Zo nu en dan voel ik mij net Bob de Bouwer, wiens Wendy eigenlijk ook veel handiger en georganiseerder is dan hijzelf!

De collega’s van capaciteitsgroep MTI wil ik bedanken voor het met elkaar creëren van een dynamische en prettige werkomgeving. We zijn een grote en diverse groep, maar de dwarsverbanden zijn sterk en worden steeds steviger. Dat we nog vele Sinterklaasgedichten, voetbalbikers en vooral P-tractaties met elkaar mogen meemaken! Met name wil ik ook René de Koster en Steef van de Velde bedanken; de eerste omdat hij me naar Rotterdam heeft gehaald en de laatste omdat hij als capaciteitsgroep voorzitter hét schoolvoorbeeld is van ‘leading by example’.

Ook dank aan mijn oud-collega's in Eindhoven, die me hebben gadeslagen en ondersteund bij mijn eerste schreden op het academische pad. Het doet me deugd dat er met diverse collega's gezamenlijke onderzoeks- en onderwijsprojecten lopen, bovendien geeft me dat ook een excuus om nog eens bij Hennie, Florida en Lies op de koffie te gaan. Ook dank aan mijn voormalige promovendi, Ferrie van Echtelt en Krisje Hurkens. Wellicht hebben jullie je wel eens "begeleidingsproefdieren" gevoeld, maar daar was dan weinig van te merken. Bovendien heb ik veel van jullie geleerd.

Verder ook dank aan mijn collega NEVI hoogleraren in het bijzonder en het WION netwerk in het algemeen. Het is mooi te zien dat we met een dergelijk diverse groep van economen, sociologen, wiskundigen en bedrijfskundigen zo enthousiast kunnen werken aan hetzelfde vakgebied.

In het bijzonder gaat mijn dank uit naar het College van Bestuur, het College van Decanen, de Benoemingsadviescommissie en decaan Prof. dr Han van Dissel voor het in mij gestelde vertrouwen. Dat geldt natuurlijk ook voor de NEVI en haar voormalige en huidige voorzitters Jan Snijder en Wim Dressel en directeur Jan Willem van der Meer, en in het bijzonder de NEVI Research Stichting en haar voorzitter prof dr ir Arno de Schepper, die de leerstoel überhaupt mogelijk hebben gemaakt, en de Vereniging Trustfonds EUR die de benoeming heeft gefaciliteerd. Ik aanvaard mijn benoeming tot Bijzonder Hoogleraar Bedrijfskunde, in het bijzonder Inkoop en Leveranciers Management, met veel genoegen en ik zal mij maximaal inspannen om de mij toevertrouwde taak zo goed mogelijk uit te voeren.

Tot slot; alle vrienden en familie – dank voor jullie aanwezigheid en interesse, vandaag maar ook op andere momenten. Jullie hebben nu echt een borrel verdiend!

Ik heb gezegd.

Bronnen

ABN AMRO, 2006. *Management Board*. www.abnamro.com/pressroom/board, (geraadpleegd op 12 januari 2006).

AMA, 2006. *Marketing definitions*. www.ama.org, (geraadpleegd op 14 januari 2006).

Amin, M. & Mabe, M. 2000. Impact factors: use and abuse. *Perspectives in Publishing*, 1 (1) : 1-6.

AOM, 2006. *Division and interest group domains*. www.aonline.org (geraadpleegd op 14 januari 2006).

Asanuma, B. 1989. Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill. *Journal of the Japanese and International Economies*, 3: 1-30.

A.T. Kearney, 2004. *Creating Value through Strategic Supply Management*. Chicago: A.T. Kearney.

Axelsson, B. & Easton, G. (Eds.) 1992. *Industrial Networks, A New View of Reality*. London: Routledge.

Axelsson, B. & Håkansson, H. 1984. *Inköp för Konkurrenskraft*. Stockholm: Liber ('Inkoop voor Concurrentievoordeel').

Axelsson, B. & Laage-Hellman, J. 1991. *Inköp: En Ledningsfråga*. Stockholm: Sveriges Mekanförbund ('Inkoop: Een managementvraagstuk').

Axelsson, B., Rozemeijer, F. & Wynstra, F. (Eds.) 2005. *Developing Sourcing Capabilities: Creating Strategic Change in Purchasing and Supply Management*. Chichester: Wiley.

Axelsson, B., & Wynstra, F. 2002. *Buying Business Services*. Chichester: Wiley.

Baltesen, F. 2005. *Unilever vindt zichzelf niet efficiënt*. NRC Handelsblad, 1 december, X.

Baulch, V. & Zacharias, P. 2006. The Rouge plant -- the art of industry. *Detroit News, Rearview Mirror* (<http://info.detnews.com>, geraadpleegd op 24 januari).

Bensaou, M. 1999. Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*, 40 (4): 35-44.

Bettis, R.A., Bradley, S.P. & Hamel, G. 1992. Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive*, 6 (1): 7-16.

Bonaccorsi, A., Lipparini, A. 1994. Strategic partnerships in new product development: an Italian case study. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1): 134-145.

Botter, C. 2005. *NEVI/NRS China Study Trip*. Zoetermeer: NEVI.

Bruce, M., Leverick, F., Littler, D. & Wilson, D. 1995. Success factors for collaborative product development: A study of suppliers of information and communication technology. *R&D Management*, 25: 33-44.

Brunvand, J.H. 1999. *Too good to be true: The colossal book of urban legends*. New York: W.W.Norton.

BusinessWeek, 2005. *China & India*. August 22/29: 30-104.

Carr, A.S. & Pearson, J.N. 1999. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17: 497-519.

Carr, L. P., & Ittner, C. D. 1992. Measuring the cost of ownership. *Journal of Cost Management* (Fall): 42-51.

Chen, I., Paulraj, P. & Lado, A.A. 2004. Strategic Purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22: 505-523.

Chesbrough, H.W. en Teece, D.J. 1996. Organizing for Innovation: When is Virtual Virtuous? *Harvard Business Review*, 74 (1): 65-73.

Clark, K.B. 1989. Project Scope and project performance: the effects of parts strategy and supplier involvement on product development. *Management Science*, 35: 1247-1263.

Clark, K.B. & Fujimoto, T. 1991. *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*. Boston: Harvard Business School Press.

Columbia Accident Investigation Board, 2003. *Report Columbia Accident Investigation Board*, Volume 1, August. Washington: CAIB.

Das, A. & Handfield, R. 1997. A meta-analysis of doctoral dissertations in purchasing. *Journal of Operations Management*, 15: 101-121.

D'Aveni, R.A. & Ravenscroft, D.J. 1994. Economies of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal*, 37: 1167-1206.

David, J.S., Hwang, Y., Pei, B.K.W. & Reneau, J.H. 2002. The performance effects of congruence between product competitive strategies and purchasing management design. *Management Science*, 48: 866-885.

De Boer, L. 1998. *Operations research in support of purchasing. Design of a toolbox for supplier selection*. Ph.D. thesis. Enschede: University of Twente.

De Boer, L., Labro, E. & Morlacchi, P. 2001. A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7: 75-89.

De Koster, M.B.M. 1998. *Opslag en Overslag in Nederland Distributieland: De missing link*. Rede, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar Logistiek en Operations Management aan de Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam. Deventer: Kluwer.

Den Butter, F. 2005. Besteed productie uit, maar houd wel de regie. *NRC Handelsblad*, 15 januari: 7.

Dong, Y., Carter, C.R. & Dresner, M.E. 2001. JIT purchasing and performance: an exploratory analysis of buyer and supplier perspectives. *Journal of Operations Management*, 19 (4): 471-483.

Dubois, A. & Gadde, L-E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7): 553-560.

Dubois, A. en Wynstra, F. 2005. Developing the supply base by changing supplier relations. In: Axelsson, B., Rozemeijer, F. & Wynstra, F. (Eds.) *Developing Sourcing Capabilities: Creating Strategic Change in Purchasing and Supply Management*, 61-86. Chichester: Wiley.

Dul, J. 2003. "De mens is de maat van alle dingen": over mensgericht ontwerpen van producten en processen. ERIM Inaugural Addresses Research in Management Series, EIA-19-LIS, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.

Dyer, J. H. 2000. *Collaborative Advantage*. New York: Oxford University Press.

Dyer, J. H. & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660-679.

Economist, 2004. *The great hollowing-out myth*. February 21: xx-xx.

Eisenhardt, K.M. & Tabrizi, B.N. 1995. Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40: 84-110.

Ellram, L. M. 1993. A framework for total cost of ownership. *International Journal of Logistics Management*, 4(2): 46-60.

Ellram, L.M., Zsidisin, G.A., Sifert, S.P., Stanly, M.J. 2002. The impact of purchasing and supply management activities on corporate success. *Journal of Supply Chain Management*, 38 (1): 4-17.

Engardio, P. & Eindhorn, B. 2005. Outsourcing innovation. *BusinessWeek*, 21 March: 46-53.

Eurostat 2005. China second and India ninth largest trade partner of EU25. *Eurostat News Release*, 109, 2 September, Luxembourg: Eurostat.

Fisher, M.L. 1997. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75(2): 105-116.

Ford, D. (Editor) 2001. *Understanding Business Markets: interaction, relationships, networks*. 3rd edition. London: Dryden Press.

Gadde, L-E. & Håkansson, H. 1993. *Professional Purchasing*. London: Routledge.

Gelderman, C.J. & Van Weele, A.J. 2005. Purchasing portfolio models: A critique and update. *Journal of Supply Chain Management*. 41(3): 19-28.

General Accounting Office, 1988. *Space Shuttle: Changes to the solid rocket motor contract*. Report to Congressional Requesters, GAO/NSIAD-88-203. Washington: United States General Accounting Office.

Gilley, K.M. & Rasheed. A. 2000. Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26: 763-790.

Gottfredson, M., Puryear, R. & Phillips, S. 2005. Strategic sourcing: From periphery to the core. *Harvard Business Review*, 83(2): 132-139.

Handfield, R.B., Ragatz,, G.L., Petersen, K.J. & Monczka, R.M. 1999. Involving suppliers in new product development. *California Management Review*, 42(1): 59-82.

Harink, J.H.A. 2005. *Purchasing must become strategic*. Rede (verkort) uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Inkoopmanagement aan de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit Amsterdam.

Hartley, J.L., Meredith, J.E., McCutcheon, D. & Kamath, R.J. 1997a. Suppliers' contributions to product development: An exploratory survey. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(3): 258-267.

Hartley, J.L., Zirger, B.J. & Kamath, R.R. 1997b. Managing the buyer-supplier interface for on-time performance in product development. *Journal of Operations Management*, 15: 57-70.

Håkansson, H. (Editor) 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: Wiley.

Håkansson, H. & Snehota, I. (Editors) 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.

Håkansson, H. (editor) (1987). *Industrial Technological Development*. London: Croom Helm.

Heberling, M.E. 1993. The rediscovery of modern purchasing. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 29 (4): 47-53.

Heijboer, G. 2003. *Quantitative analysis of strategic and tactical purchasing decisions*. Thesis Series, D-57, Beta Research School. Enschede: Twente University Press.

Helper, S.R. 1991. How much has really changed between US automakers and their suppliers? *Sloan Management Review*, 32(4): 15-28.

Hillebrand, B, Kok, R.A.W. & Biemans, W. 2001. Theory-Testing Using Case Studies: A Comment on Johnston, Leach, and Liu. *Industrial Marketing Management*, 30(8): 651-657.

Howard, J.A. & Sheth, J.N. 1970. *The Theory of Buyer Behaviour*. Chichester: Wiley.

Jacobs, E. 2000. *Koopman in Azië: De handel van de Verenigde Oost-Indische Compagnie tijdens de 18e eeuw*. Zutphen: Walburg Pers.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2004. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 7th Edition. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Johnston, W. J., & Lewin, J. E. 1996. Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, 35(1): 1-15.

Kamann, D.J.F. 1999. *Inkoop vanuit een netwerkperspectief*. Inaugurele rede Rijksuniversiteit Groningen. Groningen: Charlotte Heijmanns Publishers.

Kamath, R.R. & Liker, J.K. 1994. A Second Look at Japanese Product Development. *Harvard Business Review*. 72 (6): 154-170.

Kaptein, M. 2003. De Open Onderneming: Een bedrijfsethisch vraagstuk. Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Bedrijfskunde, in het bijzonder Internationale Bedrijfsethiek en Integriteitmanagement aan de Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam. In: Kaptein, M. & Wempe, J. 2003. *De Open Onderneming*, 5-46. Rotterdam: ERIM Inaugural Addresses Research in Management Series, EIA-16-ORG,.

Karmarkar, U. 2004. Will you survive the services revolution? *Harvard Business Review*, 82 (6): 100-107.

Kotabe, M. 1992. *Global sourcing strategy: R&D, manufacturing and marketing interfaces*. New York: Quorum Books.

Kotabe, M., Martin, X. & Domoto, H. 2003. Gaining from Vertical Relationships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automobile Industries. *Strategic Management Journal*, 24: 293-316.

Kotabe, M. & Mol, M.J. 2003. *Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect*. Reading: University of Reading working paper.

Kraljic, P. 1983. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61 (5): 109-117.

Langerak, F. & Hultink, E.J. 2005. The impact of new product development acceleration approaches on speed and profitability: Lessons for pioneers and fast followers. *IEEE Transactions on Engineering Management* 52(1): 30-42.

Lee, H., Padmanabhan, P. & Whang, S. 1997. Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. *Management Science*, 43 (4): 546-558.

Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E. & Fearon, H.E. 2006. *Purchasing and Supply Management*, 13th Edition. Boston: McGraw-Hill.

Levinthal, D.A. & Fichman, M. 1988. Dynamics of interorganizational attachments: Auditor-client relationships. *Administrative Science Quarterly*, 33: 345-369.

Levitt, T. A. 1965. *Industrial Purchasing Behavior*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business, Division of Research.

Liker, J.K., Ertle, J.E. & Campbell, J.C. (Eds.) 1995. *Engineered in Japan*. New York: Oxford University Press.

Liker, J.K., Kamath, R.R., Wasti, S.N. & Nagamachi, M. 1996a. Supplier involvement in automotive component design: are there really large US Japan differences? *Research Policy*, 25: 59-89.

Liker, J.K., Sobek II, D.K., Ward, A.C. & Christiano, J.C. 1996b. Involving suppliers in product development in the United States and Japan: Evidence for set-based concurrent engineering. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43(2): 165-178.

Maignan, I., McAlister, D.T. & Hillebrand, B. 2002. Managing socially responsible buying: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20: 641-648.

Martin, C.R. & Horne, D.A. 1992. Restructuring towards a service orientation: The strategic challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 3(1): 25-38.

McDermott, C. & Handfield, R. 2000. Concurrent development and strategic outsourcing: do the rules change in breakthrough innovation? *Journal of High Technology Management Research*, 11(1): 35-57.

Mol, M. 2003. Purchasing's strategic relevance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(1): 43-50.

Mol, M. & Wynstra, F. 2003. Theoretical foundations for research in purchasing and supply management. In: Chikan, A. (Ed). *Where theory meets practice, Proceedings 12th International Annual IPSERA Conference*, 893-904. 14-16 April, Budapest: Halpim/ Budapest University of Economic Sciences and Public Administration.

Mol, M. & Wynstra, F. 2006. *A field in motion: Purchasing and supply management research 1999-2003*. Paper accepted for the 15th Annual IPSERA Conference, 6-8 April, San Diego: University of San Diego.

Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. 2002. *Purchasing and Supply Chain Management*. 2nd Ed., South-western/Thomson Learning: Cincinnati.

Morlacchi, P., Lamming, R.C. & Wynstra, F. 2002. IPSERA: 10 years and beyond. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 8: 63-70.

Murray, J.Y., Kotabe, M. & Wildt, A.R. 1995. Strategic and financial implications of global sourcing strategy: a contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 26(1): 181-202.

NEVI, 2002. *Nederlandse bedrijven op weg naar Purchasing Excellence: Resultaten Project 1*. Zoetermeer: NEVI.

Nederlandse Mededingingsautoriteit, 2004. *Inkoopmacht*. Visiedocument, december. Den Haag: NMA.

Nishiguchi, T. 1994. *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*. New York: Oxford University Press.

Nishiguchi, T. & Ikeda, M. 1996. Suppliers' innovation: understated aspects of Japanese industrial sourcing, in: Nishiguchi, T. (Ed.), *Managing Product Development*: 206-232. Oxford: Oxford University Press.

Nooteboom, B. 1993. An analysis of specificity in transaction cost economics. *Organization Studies*, 14: 443-451

NRC Handelsblad 2005. *Weinig interesse in afkomst cadeau*, 22 november: 17.

Oliver, R.K. & Webber, M.D. 1992. SCM: Logistics catches up with strategy. In: Christopher, M. (Ed.), *Logistics: The strategic issues*: 63-75. London: Chapman Hall.

Olsen, R.F. & Ellram, L.M. 1997. Buyer-supplier relationships: Alternative research approaches. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3: 221-231.

ORS, 2006. *Operations Research Society*, www.orsoc.org.uk (geraadpleegd op 14 januari 2006).

Pinkus, R.L.B., Shuman, L.J., Hummon, N.P. & Wolfe, H. 1997. *Engineering Ethics: Balancing Cost, Schedule, and Risk - Lessons Learned from the Space Shuttle*. Cambridge: Cambridge University Press.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.

Primo, M.A. & Amundson, S.D. 2002. An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes. *Journal of Operations Management*. 20(1) : 33-52.

Purspective, ongedateerd. *Survey Tool for Purchasing / Supply Management: Self-Assessment Model*. Waardenburg: Purspective.

Quinn, J.B. & Hilmer, F.G. 1994. Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4): 43-55.

Ragatz, G.L., Handfield, R.B. & Scannell, T.V. 1997. Success Factors for Integrating Suppliers Into New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 14(3): 190-202.

Ragatz, G.L., Handfield, R.B. & Petersen, K.J. 2002. Benefits associated with supplier integration into product development under conditions of technology uncertainty. *Journal of Business Research*, 55(5): 389-400.

Robinson, P.J., Faris, C.W. & Wind, Y. 1967. *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn and Bacon.

Rocks, D. 2005. China Design: How the Mainland is Becoming a Global Center for Hot Products. *BusinessWeek*, 21 November: 66-73.

Rossetti, C. & Choi, T.Y. 2005. On the dark side of strategic sourcing: experiences from the aerospace industry. *Academy of Management Executive*, 19(1): 46-60.

Rozemeijer, F.A. & Van Weele, A.J. 1996. Revolution in Purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2(4): 153-160

Schenkel, M. 2006. Hoveniers halen natuur dichterbij voor de rijken. *NRC Handelsblad*, 23 januari: 13.

Sheth, J.N. 1967. A review of buyer behavior. *Management Science*, 13(2): B-718-756.

Sheth, J. N. 1996. Organizational Buying behavior: past performance and future expectations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11 (3/4): 7-24.

Smith, R.P. & Eppinger, S.D. 1997. Identifying controlling features of engineering design iteration. *Management Science*, 43(3): 276-293.

Smith, P.G. & Reinertsen, D.G. 1998. *Developing products in half the time*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Snijders, C. 2005. *De weg naar Ithaca*. Intreerede, uitgesproken op 13 mei 2005 aan de Faculteit Technologie Management. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven

Sobczak, A. 2003. Codes of conduct in subcontracting networks: a labour law perspective. *Journal of Business Ethics*, 44: 225-234.

Sobrero, M., & Roberts, E.B. 2001. The trade-off between efficiency and learning in interorganizational relationships for product development. *Management Science*, 47(4): 493-511.

Spina, G., Verganti, R. & Zotteri, G. 2002. Factors influencing co-design adoption: Drivers and internal consistency. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(12): 1354-1366.

Swenson, L.S., Grimwood, J.M. & Alexander, C.C. 1966. *This new ocean: A history of Project Mercury*. Historical Series SP-4201. Washington: NASA.

Teece, D. 1987. Capturing value from technological innovation: integration, strategic partnering, and licensing decisions. In Guile, B. en Brooks, H. (Eds.) *Technology and global industry*, 65-95. Washington: National Academic Press.

Telgen, J. 1994. *Inzicht en overzicht: de uitdagingen van Besliskunde en Inkoopmanagement*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de Bedrijfskundige Besliskunde en Inkoopmanagement aan de Universiteit Twente.

Utterback, J.M. & Abernathy, W.J. 1975. A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3 (6): 639-656

Van der Valk, W., Wynstra, F. & Axelsson, B. 2005. The trouble with purchasing services. In: Calvi, R. & Merminod, N. (Eds.). *Researches in Purchasing and Supply Management*. 1033-1045. Proceedings 14th International Annual IPSERA Conference, 20-23 March, Geneva/Archamps.

Van der Valk, W. & Wynstra, F. 2005. Supplier involvement in new product development in the food industry. *Industrial Marketing Management*, 34(7): 681-694.

Van Echtelt, F.E.A. 2004. *New product development: Shifting suppliers into gear*. ECIS Dissertation Series. Eindhoven: Eindhoven Centre for Innovation Studies/Technische Universiteit Eindhoven.

Van Echtelt, F.E.A., Wynstra, J.Y.F., Van Weele, A.J. & Duysters, G.M. 2004. *Critical processes for managing supplier involvement in new product development: an in-depth multiple-case study*. ECIS Working paper 04.07, Eindhoven Centre for Innovation Studies, Department of Technology Management, Technische Universiteit Eindhoven, Netherlands.

Van Weele, A.J. 1994a. *Het Nederlandse bedrijfsleven op survival: overleven door uitbesteden*. Openbare les Technische Universiteit Eindhoven, februari.

Van Weele, A.J. 1994b. *Purchasing and Supply Management*. London: Thomson Learning.

Van Weele, A. 2001. Overheid treft ook schuld in bouwfraude. *Volkskrant*, 30 november.

Van Weele, A.J. 2005. *Purchasing and Supply Chain Management*. 4th ed., London: Thomson Learning.

Von Corswant, F. & Fredriksson, P. 2002. Sourcing trends in the car industry: A survey of car manufacturers' and suppliers' strategies and relations. *International Journal of Operations and Production Management*, 22: 741-758.

Vos, B. 2004. *Samen dansen op de vulkaan: de rol van inkoop in dynamische supply chains*. Rede (verkort) uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar 'Inkoopmanagement' aan de Faculteit der Economische Wetenschappen, Universiteit van Tilburg.

Wasti, S.N. & Liker, J.K. 1997. Risky business or competitive power? Supplier involvement in Japanese product design. *Journal of Product Innovation Management*, 14(5): 337-355.

Webster Jr., F. E. 1965. Modeling the industrial buying process. *Journal of Marketing Research*, 2: 370-376.

Webster Jr., F. E. & Wind, Y. 1972. *Organizational Buying Behavior*. Upper Saddle River NJ: Prentice-Hall.

Williams, A.J. 1986. Doctoral research in purchasing and materials management: An assessment. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 22: 13-16.

Wouters, M.J.F., Anderson, J.C. & Wynstra, F. 2005. The adoption of Total Cost of Ownership for Sourcing Decisions – A Structural Equations Analysis. *Accounting, Organizations & Society*, 30 (2): 167-191.

Wynstra, J.Y.F. 1998. *Purchasing involvement in product development*. ECIS Dissertation Series. Eindhoven: Eindhoven Centre for Innovation Studies/Technische Universiteit Eindhoven.

Wynstra, J.Y.F., Axelsson, B. & Van Weele, A.J. 2000. Driving and Enabling Factors for Purchasing Involvement in Product Development. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6: 129-141.

Wynstra, F. & Knight, L. 2004. JPSM – Foundation and future development, 2004-2007. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10: 227-231.

Wynstra, J.Y.F., Van Weele, A.J. & Axelsson, B. 1999. Purchasing involvement in product development: A framework. *European Journal of Purchasing and Supply Management*. 5: 129–141.

Wynstra, J.Y.F. & Ten Pierick, E. 2000. Managing supplier involvement in product development: a portfolio approach. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(1): 49-57.

Wynstra, J.Y.F., Weggeman, M. & Van Weele, A.J. 2003. Exploring Purchasing Integration in Product Development. *Industrial Marketing Management*, 32(1): 69-83.

Yin, R.K. 2003. *Case study research: design and methods*. 3rd edition, Thousand Oaks: Sage Publications.

Zirger, B.J. & Hartley, J.L. 1996. The effect of acceleration techniques on product development time. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43(2): 143-152.

Erasmus Research Institute of Management (ERIM)

Inaugural Addresses Research in Management Series

ERIM Electronic Series Portal: <http://hdl.handle.net/1765/1945>

Balk, B.M., *The residual: On monitoring and Benchmarking Firms, Industries and Economies with respect to Productivity*, 9 November 2001, EIA-07-MKT, ISBN 90-5892-018-6, <http://hdl.handle.net/1765/300>

Benink, H.A., *Financial Regulation; Emerging from the Shadows*, 15 June 2001, EIA-02-ORG, ISBN 90-5892-007-0, <http://hdl.handle.net/1765/339>

Bruggen, G.H. van, *Marketing Informatie en besluitvorming: een inter-organisatieel perspectief*, 12 October 2001, EIA-06-MKT, ISBN 90-5892-016-X, <http://hdl.handle.net/1765/341>

Commandeur, H.R., *De betekenis van marktstructuren voor de scope van de onderneming*. 05 June 2003, EIA-022-MKT, ISBN 90-5892-046-1, <http://hdl.handle.net/1765/427>

Dale, B.G., *Quality Management Research: Standing the Test of Time*; Richardson, R., *Performance Related Pay – Another Management Fad?*; Wright, D.M., *From Downsize to Enterprise: Management Buyouts and Restructuring Industry*. Triple inaugural address for the Rotating Chair for Research in Organisation and Management. March 28 2001, EIA-01-ORG, ISBN 90-5892-006-2, <http://hdl.handle.net/1765/338>

Dekimpe, M.G., *Veranderende datasets binnen de marketing: puur zegen of bron van frustratie?*, 7 March 2003, EIA-17-MKT, ISBN 90-5892-038-0, <http://hdl.handle.net/1765/342>

Dissel, H.G. van, *“Nut en nog eens nut” Over retoriek, mythes en rituelen in informatie-systeemonderzoek*, 15 February 2002, EIA-08-LIS, ISBN 90-5892-018-6, <http://hdl.handle.net/1765/301>

- Dul, J., *“De mens is de maat van alle dingen” Over mensgericht ontwerpen van producten en processen.*, 23 May 2003, EIA-19-LIS, ISBN 90-5892-038-X, <http://hdl.handle.net/1765/348>
- Groenen, P.J.F., *Dynamische Meerdimensionale Schaling: Statistiek Op De Kaart*, 31 March 2003, EIA-15-MKT, ISBN 90-5892-035-6, <http://hdl.handle.net/1765/304>
- Hartog, D.N. den, *Leadership as a source of inspiration*, 5 October 2001, EIA-05-ORG, ISBN 90-5892-015-1, <http://hdl.handle.net/1765/285>
- Heck, E. van, *Waarde en Winnaar; over het ontwerpen van elektronische veilingen*, 28 June 2002, EIA-10-LIS, ISBN 90-5892-027-5, <http://hdl.handle.net/1765/346>
- Kaptein, M., *De Open Onderneming, Een bedrijfsethisch vraagstuk*, and Wempe, J., *Een maatschappelijk vraagstuk, Double inaugural address*, 31 March 2003, EIA-16-ORG, ISBN 90-5892-037-2, <http://hdl.handle.net/1765/305>
- Kroon, L.G., *Opsporen van sneller en beter. Modelling through*, 21 September 2001, EIA-03-LIS, ISBN 90-5892-010-0, <http://hdl.handle.net/1765/340>
- Magala, S.J., *East, West, Best: Cross cultural encounters and measures*, 28 September 2001, EIA-04-ORG, ISBN 90-5892-013-5, <http://hdl.handle.net/1765/284>
- Meijs, L.C.P.M., *The resilient society: On volunteering, civil society and corporate community involvement in transition*, 17 September 2004, EIA-2004-024-ORG, ISBN 90-5892-000-3, <http://hdl.handle.net/1765/1908>
- Osselaer, S.M.J. van, *Of Rats and Brands: A Learning-and-Memory Perspective on Consumer Decisions*, 29 October 2004, EIA-2003-023-MKT, ISBN 90-5892-074-7, <http://hdl.handle.net/1765/1794>
- Pau, L-F., *The Business Challenges in Communicating, Mobile or Otherwise*, 31 March 2003, EIA-14-LIS, ISBN 90-5892-034-8, <http://hdl.handle.net/1765/303>

- Peccei, R., *Human Resource Management And The Search For The Happy Workplace*. January 15, 2004, EIA-021-ORG, ISBN 90-5892-059-3, <http://hdl.handle.net/1765/1108>
- Pelsser, A.A.J., *Risico en rendement in balans voor verzekeraars*. May 2 2003, EIA-18-F&A, ISBN 90-5892-041-0, <http://hdl.handle.net/1765/872>
- Rotmans, J., *Societal Innovation: between dream and reality lies complexity*. June 3 2005, EIA-2005-026-ORG, ISBN 90-5892-105-0, <http://hdl.handle.net/1765/7293>
- Smidts, A., *Kijken in het brein, Over de mogelijkheden van neuromarketing*, 25 October 2002, EIA-12-MKT, ISBN 90-5892-036-4, <http://hdl.handle.net/1765/308>
- Smit, H.T.J., *The Economics of Private Equity*, 31 March 2003, EIA-13-LIS, ISBN 90-5892-033-X, <http://hdl.handle.net/1765/302>
- Stremersch, J., *Op zoek naar een publiek...*, 15 April 2005, EIA-2005-025-MKT, ISBN 90-5892-084-4, <http://hdl.handle.net/1765/1945>
- Verbeek, M., *Onweerlegbaar bewijs? Over het belang en de waarde van empirisch onderzoek voor financierings- en beleggingsvraagstukken*, 21 June 2002, EIA-09-F&A, ISBN 90-5892-026-7, <http://hdl.handle.net/1765/343>
- Waarts, E., *Competition: an inspirational marketing tool*, 12 March 2004, EIA-2003-022-MKT, ISBN 90-5892-068-2, <http://ep.eur.nl/handle/1765/1519>
- Wagelmans, A.P.M., *Moeilijk Doen Als Het Ook Makkelijk Kan, Over het nut van grondige wiskundige analyse van beslissingsproblemen*, 20 September 2002, EIA-11-LIS, ISBN 90-5892-032-1, <http://hdl.handle.net/1765/309>



Finn Wynstra is professor by special appointment in Purchasing and Supply Management at RSM Erasmus University, on behalf of the Dutch Association for Purchasing Management (NEVI) and the 'Vereniging Trustfonds EUR'. He studied Economics at Erasmus University Rotterdam, and conducted his PhD research at the Department of Technology Management, Technische Universiteit Eindhoven, and Uppsala University (Sweden). His research is focused on the role of suppliers in product innovation and has been published in, among others, *Accounting, Organizations & Society, International Journal of Research in Marketing, Industrial Marketing Management* and *Journal of Supply Chain Management*. Finn Wynstra is co-author of two books (*Buying Business Services, and Developing Sourcing Capabilities*, Wiley) and Editor of *Journal of Purchasing and Supply Management*.

The Erasmus Research Institute of Management (ERIM) is the Research School (Onderzoekschool) in the field of management of the Erasmus University Rotterdam. The founding participants of ERIM are RSM Erasmus University and the Erasmus School of Economics. ERIM was founded in 1999 and is officially accredited by the Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW). The research undertaken by ERIM is focussed on the management of the firm in its environment, its intra- and inter-firm relations, and its business processes in their interdependent connections.

The objective of ERIM is to carry out first rate research in management, and to over two hundred senior researchers and Ph.D. candidates are active in the different research programs. From a variety of academic backgrounds and expertises, the ERIM community is united in striving for excellence and working at the forefront of creating new business knowledge.

Inaugural Addresses Research in Management contain written texts of inaugural addresses by members of ERIM. The addresses are available in two ways, printed and electronical. For other inaugural addresses see the website of ERIM (www.irim.eur.nl)



Erasmus University Rotterdam
RSM Erasmus University
Erasmus School of Economics
P.O. Box 1738, 3000 DR Rotterdam, The Netherlands

Tel. +31 10 408 1182
Fax +31 10 408 9640
E-mail info@erim.eur.nl
Internet www.irim.eur.nl

ISBN 90-5892-109-3