

To be mature or not be mature, that is the question...

PROF. DR. FINN WYNSTRA

In *My Back Pages*, uit 1964, schreef Bob Dylan al: *I was so much older then, I am much younger than that now...* Ik moet zelf ook bekennen dat naarmate de jaren verstrijken, er steeds meer vragen dan antwoorden boven komen. Dat is eigenlijk ook de kern van ons onderzoekswerk: hoe meer antwoorden je probeert te vinden, hoe meer vragen je ontdekt.

Een van die intrigerende vragen betreft de afstemming tussen ondernemingsstrategie en inkoopstrategie, of meer specifiek: wat voor type inkoopstrategie heb je nodig gegeven een bepaalde ondernemingsstrategie? Al lange tijd kennen we modellen, vooral vanuit de consultancywereld maar deels ook vanuit de wetenschap, die impliceren dat er een lineaire ontwikkeling van ouderwets of twel slecht naar modern of twel goed inkoopmanagement bestaat. *Maturity*-modellen, *Purchasing Excellence*-raamwerken, koplopers-achterblijvers vergelijkingen: alles gaat ervan uit dat meer en hoger beter is dan minder en lager.

Nou gebruik ik die modellen zelf ook veelvuldig, en ze zijn ontzettend nuttig om aan te geven wat er geprofessionaliseerd zou moeten worden en in welke stappen — mits de richting duidelijk is. Nog belangrijker, en dat wordt wel eens vergeten in de recente kritiek op deze modellen (zoals in een recent debat in het internationale wetenschapsblad *Journal of Purchasing and Supply Management*): deze raamwerken en theorieën richten de aandacht op de strategische processen, terwijl we vroeger (bijna) alleen het tactisch-operationele inkoopprocesmodel hadden om het wel en wee van de inkoopfunctie te analyseren.

Daartegenover staat dat de meeste van deze modellen niet gefundeerd zijn. De data die consultants aanvoeren als fundament voor hun modellen zijn vaak niet transparant of zelfs confidentieel, en wetenschappelijk onderzoek is niet of nauwelijks uitgevoerd op dit gebied. Die onzekerheid leidt er vervolgens toe dat veel mensen terecht vraagtekens zetten bij een aantal modellen. Is een 10 op elk van de MSU/Purchasing Excellence processen en enablers nou echt wel nodig, voor elke inkoopafdeling? Moet elke organisatie in fase zes van het inkoop-maturity-model zitten? Uit het begin van het befaamde Kraljic-artikel uit 1983 weten we dat benodigde inkoop-maturity van een organisatie afhankelijk is van de afhankelijkheid van inkoop (bijvoorbeeld gemeten als inkoopspend ten opzichte van omzet) en de complexiteit van de leveranciersmarkten. Helaas wordt dit stuk uit Kraljics belangrijke artikel vaak vergeten, en kennen de meeste mensen alleen nog (een

sterk verwaterde versie van) zijn tweede model; de inkoopportfolio. Kraljic besteedde echter geen aandacht aan de impact die bedrijfsstrategie heeft op inkoopstrategie.

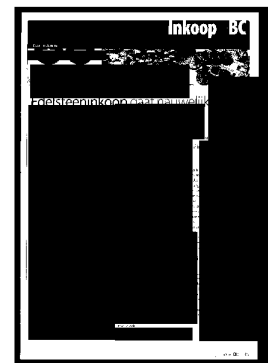
Meer precies kun je dus nog steeds de vraag stellen of een organisatie die, in haar afzetmarkten, sterk gericht is op concurreren op prijs eenzelfde soort inkoopfunctie nodig heeft als een organisatie die zich wil onderscheiden door innovatie en differentiatie. Intuïtief lijkt het antwoord voor de hand te liggen, maar we weten er eigenlijk heel weinig over.

Bijvoorbeeld, we denken dat een 'kostenleider' een inkoopportfolio moet hebben met relatief veel routine en hefboomleveranciers, en een 'innovator' juist een portfolio met veel strategische leveranciers en wellicht zelfs relatief veel in het flessenhalssegment. Maar zeker weten doen we dit niet, en het lijkt me interessant en relevant onderzoek.

Persoonlijk vind ik het interessant om te onderzoeken of een centrale inkoopfunctie beter gedijt in bedrijven gericht op kostenverlaging, en een decentrale inkoopfunctie beter in bedrijven gericht op innovatie. Amerikaanse collega's hebben een eerste studie hiernaar gedaan, maar er is verder nog weinig over bekend.

Sommige collega's, en wellicht ook praktijkmensen, zullen zeggen: "Dat is toch logisch, dat hoef je toch niet te onderzoeken." Een dergelijke houding, wat ook wel eens *armchair empiricism* wordt genoemd (leunsteulonderzoek), is vrij gevaarlijk.

Met die houding zouden we nog steeds denken dat de pest overgebracht wordt via bedorven en besmette lucht. Juist een houding waarin we alles denken te weten staat in de weg van werkelijk begrip. Daarvoor is een constante ontdekkingsreis, jezelf vragen blijven stellen, van essentieel belang. Of, om met de woorden van de beroemde Nils Holgersson te spreken, het jongetje dat vervelend is, verkleind wordt en de wereld beziet vanaf de rug van een gans: "De reis van klein zijn en denken dat je groot bent, naar groot worden en inzien dat je klein bent." ●





Finn Wynstra is bijzonder hoogleraar inkoop- en leveranciersmanagement, RSM Erasmus University.