



# From Science



## Evidence-based purchasing

**M**et dank aan u, en natuurlijk ook de NEVI, weten we steeds meer over inkoop, inkoopers en inkoopmanagement. Onderzoekers maken daartoe wiskundige modellen, doen interviews en sturen enquêtes uit. In mijn ogen zouden we nog verder kunnen gaan door veel meer gebruik te maken van zogenaamde primaire data. Dat zijn kort gezegd data die al beschikbaar zijn binnen organisaties en die niet meer speciaal door een onderzoeker 'gemaakt' hoeven te worden.

Door de toenemende verslaglegging en verantwoording, en natuurlijk de digitalisering, neemt de hoeveelheid beschikbare data enorm toe. En hoewel onderzoeks bureau Gartner stelt dat Big Data als concept in de praktijk al voorbij de zogenoemde *peak of inflated expectations* is, en nu met een enkele reis op weg is naar de *trough of disillusionment*, denk ik dat we binnen de kringen van inkooponderzoekers nog wel in de vroege *innovation trigger*-fase zitten.

Een voorbeeld van hoe dat gebruik van primaire data eruit kan zien. Een paar jaar geleden kregen wij vanuit de Rotterdam School of Management toegang tot de *MSU purchasing excellence data* van Philips. Op businessunitniveau werden audits gedaan, die resulteerden in scores per *purchasing excellence*-proces en randvoorwaarde (*enabler*). Niet alleen werden deze audits bij veel businessunits gedaan, maar de audits waren ook meerdere malen in de tijd uitgevoerd. Hierdoor kregen we de beschikking over mooie tijdreeksen, die we ook nog eens konden koppelen aan data uit het leveranciersprestatie-meetsysteem, zoals dat door diezelfde businessunits werd gehanteerd. Hierdoor konden we het verband tussen *purchasing excellence* in periode 1 en leveranciersprestaties in periode 2 meten. Immers, verbeterde processen vertalen zich niet direct in verbeterde prestaties.

Door primaire data te gebruiken, veroorzaken onderzoekers geen extra belasting bij organisaties. Althans, veel minder. Bovendien kan het voor een organisatie interessant zijn om met de blik van een onafhankelijke onderzoeker eens naar de eigen gegevens te kijken.

Mijn ervaring is dat veel organisaties wel van alles vastleggen, maar er achteraf eigenlijk heel weinig mee doen als het gaat om evaluatie en reflectie. En als er wel geëvalueerd wordt, levert een negatieve uitkomst (op de korte termijn) alleen maar verliezers op, en wordt een positieve uitkomst slechts gezien als een bevestiging van wat men toch al dacht. Als organisaties data over inkoopbeslissingen en hun effecten delen met inkoopers, kan meer ruimte ontstaan voor kritische en vaak meer objectieve reflectie. En dat is een belangrijke voorwaarde voor *evidence-based management*. Afhankelijk van hoe je zo'n samenwerking inricht, kan het reflectieve vermogen van de organisatie gaan groeien. Voor onderzoekers is het voordeel natuurlijk dat er hopelijk méér data komen, maar vooral ook objectievere data die minder zijn beïnvloed door onderzoekers en het onderzoeksproces.

*Veel organisaties leggen van alles vast, maar doen daar heel weinig mee als het gaat om evaluatie en reflectie*

Een verlanglijstje van data waar ik mee zou willen werken? Op 3: teksten van mailwisselingen tussen inkoopers en leveranciers, en die koppelen aan *vendor rating data*. Op 2: Interne klanttevredenheids-cijfers, en die afzetten tegen objectieve metingen als leverbetrouwbaarheid en kwaliteit. Op 1: teksten van inkoopcontracten, en de inhoud daarvan vergelijken met de feitelijke prestaties van de leverancier. Primaire data zijn zeker niet de enige bron van bewijsmateriaal, maar nu doen we er in elk geval veel te weinig mee.

*Finn Wynstra is NEVI-inkoophoogleraar aan de Rotterdam School of Management.*