WINDESHEIMREEKS KENNIS EN ONDERZOEK

# Inkopers in goed gezelschap

Geoffrey Hagelaar

Lectoraat Supply Management

## Colofon

Dr. J.L.F. Hagelaar (2008)
Inkopers in goed gezelschap

Trefwoorden: inkoop, supply, netwerken

ISBN-13: 978-90-77901-15-1

Dit is een uitgave van de Christelijke Hogeschool Windesheim
Postbus 10090, 800 GB Zwolle, Nederland
Concept en vormgeving: WEDA te Leeuwarden
Fotografie: Frans Davids, Maarten Hartman/HH, Patrick Post/HH, Freek van Arkel/HH, Truus van Gog/HH, Hollandse Hoogte
Druk:

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inkopers in goed gezelschap

Geoffrey Hagelaar

Lectorale rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het lectoraat Supply Management aan de Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle op vrijdag 26 september 2008

# INHOUDSOPGAVE

**Inkopers in goed gezelschap** 7
Introductie 7
De inkoper in actie 9
Inkoop op niveau's 11
Inkoop als trekker in eigen huis 15
Inkoop voorbij de grenzen van het eigen bedrijf 19
Inkooponderzoek aan een hbo 22
Epiloog 24
Dankwoord 24

**Literatuur** 27

# Inkopers in goed gezelschap

## Introductie

Een van de grote paradigma veranderingen met betrekking tot Inkoop is die van Inkoop gericht op afzonderlijke transacties met een administratieve functie naar Inkoop gericht op lange termijn en gebaseerd op relaties in ketens en netwerken (zie o.a. Seth en Sharma, 1997, 91; Andersen en Christensen, 2005, 1262). Een voorbeeld van een bedrijf waar deze verschuiving al heeft plaats gevonden, is Barco; een multinationaal high tech-bedrijf dat op een omzet van 747 miljoen Euro, 550 miljoen inkoopt. Wat zegt de CPO van dat bedrijf:

> "Barco wil het best presterende netwerk van toeleveranciers ter wereld hebben. ..... Daarbij zijn ook expliciet de toeleveranciers van onze primaire toeleveranciers in beeld en zelfs de *third tier* toeleveranciers". (Andriesse, 2008, 7/8, 16).

De ambities van Barco met betrekking tot het netwerk van toeleveranciers liggen hoog: Het bedrijf wil niet alleen 'halen', maar zij willen ook 'brengen' en wel op zo'n manier dat Barco voor de toeleverancier een *customer of choice* wordt:



> "De relaties met zo'n honderd belangrijkste toeleveranciers zijn allesbehalve opportunistisch. Wij streven naar lange termijnrelaties. De inkoper is hier veel meer een accountmanager die de relaties in goede banen leidt. ..... We zijn trouw, ook als het soms pijn doet, en we verwachten dat ook van hen". (Andriesse, 2008, 7/8, 17)

Inkopers acteren niet meer als losstaande eenheden binnen het eigen bedrijf en binnen de keten, maar als 'spin in het web' binnen de interne supply chain en de externe supply chain en netwerken. Concurrentie vindt niet meer plaats tussen bedrijven, maar tussen bedrijfsnetwerken (Lambert en Cooper, 2000, 65). Het gevolg is dat inkopers over de grenzen van de eigen afdeling en van het 'eigen' bedrijf stappen om hun rol in de netwerken vorm te geven en te vervullen. Inkopers hebben in die ontwikkeling een natuurlijke rol vanwege hun kennis over en relaties met toeleveranciers en de relaties binnen het 'eigen' bedrijf. Vanuit Inkoopperspectief ligt het succes van het concurrerend maken en houden van ketens, dan ook bij het integreren van de inkoopfunctie in het netwerk van bedrijven. "..... the source of next generational competitive advantage will be the type of relationships that firms have with their suppliers" stellen Seth en Sharma (1997, 91). Kamann geeft daarbij het voorbeeld van de in zijn

ogen traditionele inkoper versus de moderne inkoper. De traditionele inkoper zou nog kunnen denken goed te doen door stevig te onderhandelen en hoge kortingen te bedingen. Alleen, dat zou zijn bedrijf mogelijk meer schade kunnen toebrengen dan aan kortingen wordt binnen gehaald. Bij de traditionele inkoper liggen de kerncompetencies bij onderhandelen en tegen elkaar uitspelen van leveranciers. De moderne inkoper is een relatiebeheerder van interne en externe relaties; een communicator, een bemiddelaar en een teamspeler (Kamann, 1999, 2). De inkoper is niet meer de volger van de inkoopvraag zoals die geformuleerd wordt door zijn opdrachtgever, maar stelt vanuit zijn kennis van de markt en inhoudelijke kennis van de in te kopen producten en diensten kritische vragen bij de oorspronkelijke inkoopvraag (Faase, Idzenga en Papenhuijzen, 2008, 5, 35).

Managers, CEO's worden vanwege die verschuiving in inkoopparadigma gestimuleerd om niet alleen inkoopdoelstellingen sec na te streven, maar inkoop te integreren in de algemene strategie van het bedrijf en in de relaties met andere bedrijven. Het opzetten, exploreren en exploiteren van bedrijfsinterne en externe netwerken wordt daarmee van vitaal belang voor het succesvol managen van supply[1].

De inbedding van de inkoopfunctie in een groter geheel gaat gepaard met het ontstaan van nieuwe relaties met afdelingen van het 'eigen' bedrijf en met toeleveranciers. Echter, netwerken zijn er in verschillende soorten en maten. Met welke afdelingen en/of toeleveranciers welke relaties gaan ontstaan is afhankelijk van de doelstellingen die men nastreeft. Streeft men naar meer efficiëntie, zal in samenwerking met de ICT-afdeling een geautomatiseerd inkoopsysteem worden ontwikkeld. Daarnaast zal de activiteit inkopen meer centraal worden geregeld om standaardisatie van in te kopen producten en diensten mogelijk te maken, minder voorraad nodig te hebben en ook minder persoonlijk contact om te overleggen. Toeleveranciers worden in deze opzet geselecteerd, gemanaged en beoordeeld vanuit bijvoorbeeld criteria met betrekking standaardisatie, hoeveelheden en 'just-in time' prestaties. Een lean and mean netwerk dat er heel anders uit zal zien indien de doelstellingen zijn gericht op innovatie. Innovatie houdt in dat men op de hoogte is van de preferenties van de consument, weet wat het eigen bedrijf kan en wie men nog nodig heeft. Extern, zijn dan de contacten met toeleveranciers vanuit Inkoop er op gericht om ook te weten wat daar de laatste ontwikkelingen zijn, hoe men wederzijds elkaar kan helpen met het oplossen van elkaars vraagstukken. Intern, dus binnen het 'eigen' bedrijf zijn bij innovatiedoelstellingen nauwe relaties tussen R&D, Marketing en Inkoop.

1) Ik hanteer hier met opzet de term 'supply' in plaats van 'inkoop'. De term 'supply' dekt wat mij betreft beter de dynamiek die de inbedding van de inkoopfunctie in de algemene bedrijfsvoering en in de directe omgeving met zich meebrengt.

De wijze waarop Inkoop binnen die verschillende netwerken acteert en een linking pin rol vervult binnen de netwerken en tussen netwerken, bepaalt dan het succes van de toegevoegde waarde van Inkoop voor het 'eigen' bedrijf. Willen we de meerwaarde van Inkoop binnen organisaties en tussen organisaties gaan verzilveren, moeten succesvolle netwerken tot voorbeeld worden gesteld en ook hoe deze in de voortdurende praktijk van alledag worden gebouwd. Deze Best practices leiden dan tot normatieve instrumenten en methoden om een succesvolle inkooppraktijk in ketens en netwerken vorm te geven.

In lijn met de onderwijs- en onderzoeksopdracht van het HBO staan de volgende vragen binnen het lectoraat Supply management centraal: Welke zijn die Best practices' in Inkoopnetwerken en welke prestaties levert zo'n netwerk? Welke rol kan Inkoop spelen in de formatie van inkoopnetwerken? Welke soorten netwerken zijn er en hoe kunnen we die netwerkstructuur kiezen die past bij de uitdaging? Hiermee wordt aandacht gevraagd voor de mogelijke posities van Inkoop in verschillende netwerken. Centraal staan tools/instrumenten waar een inkoper behoefte aan heeft om die netwerk-rol te omschrijven, te kiezen en efficiënt vorm te geven. Dat betekent keuzes op strategisch niveau maar ook op het niveau van de operationele activiteiten: van strategic excellence tot en met operational excellence.



## De inkoper in actie

Aan de positionering van inkoop in een netwerk van actoren liggen een aantal ontwikkelingen ten grondslag; zoals (zie Kamann, 1999: Andersen en Christensen, 2005: Van Weele, 2005)

- Gedifferentieerd leveranciersmanagement:
  Er bestaat een groeiende behoefte om de prestaties van de leveranciers periodiek te evalueren en daarbij de mogelijkheid te hebben om de positie van het eigen bedrijf ten opzichte van de leverancier te heroverwegen en anders in te richten. De Kraljic matrix, een productportfolio, speelt hierin een belangrijke rol als beleidsinstrument. Hiermee worden producten getypeerd en daarmee ook de strategie ten aanzien van de leverancier omschreven
- Keten- en netwerkdenken
  Vanwege de dynamiek in de markt, de hogere eisen die worden gesteld aan kwaliteit, aan milieuvriendelijkheid etc. is de gedachte ontstaan dat samenwerking binnen de keten onontkoombaar is. De van 'grond tot mond' gedachte krijgt vorm in

een samenwerking tussen zelfstandige bedrijven waarin elk bedrijf transparant de eigen bijdrage levert aan doelstellingen op ketenniveau. Een bedrijf alléén kan de kwaliteit voor de consument niet meer garanderen, men moet dat gezamenlijk doen (zie ook Omta, Trienekens en Beers, 2001).

- Multi-disciplinaire teams

  In het verlengde van het keten- en netwerkdenken worden over de grenzen van bedrijven heen en binnen bedrijven Multi-disciplinaire teams samengesteld om inkoopprocessen zo goed mogelijk te laten verlopen: leden van dergelijke teams kunnen dan zijn productiemanager, engineering, gebruikers, verkopers R&D, kwaliteitszorg.

- Inzicht in Total Cost of Ownership

  De aanschafprijs is niet alleen de kostenpost voor een product. Om een overzicht te hebben wat de aanschaf van een product in totaal kost is het inzichtelijk om na te gaan wie nog meer betrokken is geweest bij de inkoop en wat deze betrokkenen hebben gedaan. Dit voorkomt dat men al te snel denkt dat het elders inkopen bedrijfseconomisch voordeel biedt.

Wat voor effect hebben dergelijke ontwikkelingen nu op de dagelijkse praktijk van de inkoper? Natuurlijk, het inkoop-handwerk wordt verricht: offertes worden aangevraagd, leveranciers vergeleken en geselecteerd, bestellingen geplaatst, leveranciersprestaties geëvalueerd en verbeteringen in het inkoopproces doorgevoerd. Echter, ook in het dagelijkse inkoop-handwerk neemt de complexiteit toe; denk daarbij aan het groeiend globale karakter van het sourcing proces, de toenemende eisen aan kwaliteit, aan tracking and tracing en eisen vanuit het streven naar duurzaamheid, en, met name dan voor inkopers binnen de overheid bijvoorbeeld de wetgeving rondom aanbesteding[2] en ook voor hen de doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid[3]. De eisen aan inkopers worden daarmee opgeschroefd; productkennis, sector-, marktkennis, juridische kennis, internationale institutionele en culturele kennis zijn nodig om het vak professioneel te kunnen uitoefenen. En, als de inkoopafdeling bijdragen wil leveren aan het innovatieve vermogen van het 'eigen' bedrijf, zijn er ook andere zaken die tot de bagage van de inkoper behoren, zoals: kennis van ontwikkelingen binnen het eigen bedrijf; op productie-, ontwerp- en sales niveau en ook kennis van dergelijke ontwikkelingen bij toeleveranciers. Zo komt het voor dat de Inkoopafdeling aan de wieg staat van een innovatie binnen het 'eigen' bedrijf. Juist vanuit de inkoopafdeling weet men de brug te slaan tussen ontwikkelingen binnen het eigen bedrijf en de wijze waarop toeleveranciers daaraan kunnen bijdragen.

2) Ten tijde van het schrijven van de lectorale rede speelde de behandeling door de Eerste Kamer van de Aanbestedingswet.
3) In 2010 moet de rijksoverheid 100% duurzaam inkopen, gemeenten 75% en waterschappen en provincies 50%. Over de haalbaarheid van deze doelstellingen bestaat enige discussie. (zie Andriesse, 2008, 7/8 13)

Bijvoorbeeld, een innovatie in de vorm van een nieuwe thuis-tap, op de markt gebracht door een bierbrouwer in het oosten van het land Grolsch, is mede geïnitieerd door de afdeling Inkoop. Dit is een voorbeeld van een Best practice waarvan veel geleerd kan worden. Een beschrijving van een dergelijke Best practice maakt ons opmerkzaam op belangrijke aandachtspunten in die praktijk.

Er is zoveel, ook specialistische kennis nodig dat inkopers ook al bij het inkoop-handwerk, laat staan in het geval van innovatie doelstellingen, organisator worden van een inkoopnetwerk. De inkoper staat er niet meer alleen voor: hij heeft anderen nodig en weet anderen te organiseren rondom de inkoopactiviteit. Het gaat dan over het bundelen van de juiste kennis, informatie uitwisseling en uitwisseling van andere middelen zoals geld. De interacties worden gedreven vanuit organisaties, bedrijven die elk hun eigen doelstellingen hebben. Bij samenwerking, als we praten over 'partnering', 'collaboration' tot en met 'integreren' in termen van Monscka (2006), liggen doelstellingen dichter bij elkaar dan bij een eenmalige actie. Op inkoopgebied is strategievorming en de uitvoering in geval van samenwerking niet meer alleen het resultaat van besluitvorming van een afzonderlijk bedrijf, maar het resultaat van en wordt gestuurd door een veelheid aan andere organisaties en hun onderlinge interacties. Daar ligt dan ook direct de meerwaarde om het netwerk te betrekken in de studie van Inkoop. De focus komt dan te liggen op de waarde creatie van een inkoper binnen een netwerk (zie Ritter et.al., 2004, 175). Wat ook aandacht vraagt, is dat de beide hierboven omschreven rollen, de meer traditionele inkooprol en de rol van bruggenbouwer tussen interne en externe partijen, binnen een bedrijf organisatorisch naast elkaar mogelijk zijn (zie Andersen en Christensen, 2005). Het wijst ons er op dat de verdere ontwikkeling van inkoop, organisatieverandering met zich meebrengt. Niet alleen de inkoper verandert van rol, maar wil de inkoper succesvol veranderen, zullen ook andere organisatieonderdelen mee moeten veranderen en met name ook de onderlinge relaties (zie Kelley et.al., 2008). Per slot: indien er niets verandert binnen de organisatie van het bedrijf of in het externe netwerk dan is de zogenaamde verdere ontwikkeling van inkoop een cosmetische aangelegenheid.



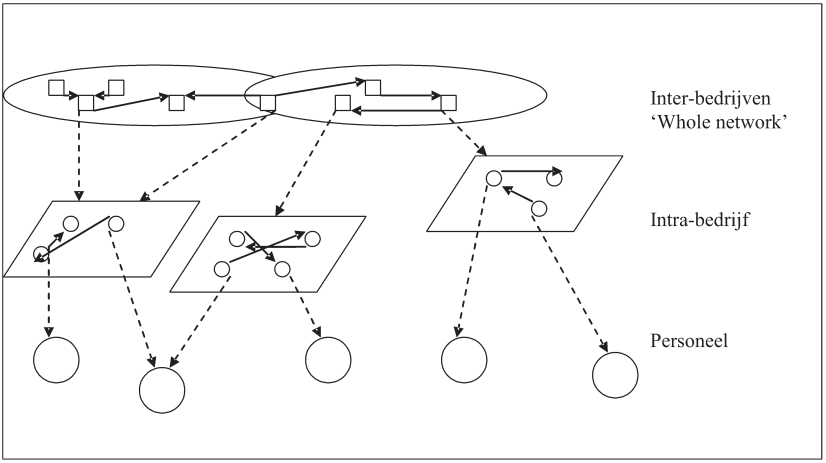
## Inkoop op niveau's

Het is duidelijk: op Inkoopgebied dienen we de inkoper instrumenten te geven die recht doen aan de netwerksituatie waarin zij zich bevinden. Focus dient dan te liggen op de wijze waarop inkopers waarde creëren voor hun eigen bedrijf en voor het net-

werk waarin zij acteren. De meerwaarde ontstaat juist door relaties met anderen te leggen en te verdiepen door het onderling uitwisselen van kennis en andere resources. Als uitwisseling tussen partners cruciaal is, is het logisch inkopers als onderdeel van netwerken te beschouwen. De mate van inbedding van inkopers in een specifiek netwerk verklaart dan de meerwaarde die zij kunnen hebben (zie Gulatti, 2007).

Een dergelijk, statisch uitgangspunt gaat terug op netwerktheoretici als Burt, Granovetter en Hakansson. Deze netwerk theoretici leggen met name de nadruk op het bestaande netwerk. Zij besteden niet zoveel aandacht aan het ontstaan van die netwerken. Vanuit een dynamisch oogpunt komt de vraag naar voor op welke wijze flexibele, tijdelijke, project specifieke netwerken kunnen ontstaan binnen organisaties en tussen organisaties (zie ook Kelley, 2008). Elke organisatie en bedrijfsnetwerk heeft een overvloed aan middelen die juist door het vormgeven aan netwerken benut kunnen gaan worden (zie ook Kelley, 2008). In samenwerking komen nieuwe ideeën op die juist starten vanuit de grondgedachte dat je elkaar kunt aanvullen. Het instrumenteren van inkopers om juist die netwerksituaties te creëren, zorgt voor de nodige meerwaarde. De eerste stap echter is die netwerksituatie goed te verkennen.

De inkoper beweegt zich in een inkoopsituatie die meerdere niveaus kent. Deze niveaus zijn het persoonlijke-, het intra-bedrijfs- en het interbedrijfsnetwerk niveau (vrij naar Duijsters et al 2004; Hanf en Dautzenberg, 2006; Kelley et. al, 2008; Provan, 2007). De veronderstelling is dat inkoop gerelateerde activiteiten succesvol kunnen zijn indien de activiteiten op de verschillende niveaus elkaar versterken (zie voor een vergelijkbare redenering met betrekking tot transities; Rotmans, 2003).




Figuur 1: Niveau's binnen de inkoopsituatie

Aandacht voor de verschillende niveaus houdt in dat er aandacht moet komen voor de wijze waarop de inkoper is ingebed in de organisatie en dus ook hoe die organisatie van de verschillende netwerken er uit ziet. Hiermee is Inkoop niet alleen een kwestie van slim coördineren tussen niveaus geworden. De afzonderlijke niveaus moeten zodanig zijn georganiseerd, dat het uiteindelijk ook mogelijk is om de verschillende lagen met elkaar in contact te brengen. Als het gaat om eisen op het terrein van kwaliteit of van duurzaamheid dan moeten de verschillende niveaus daarop zijn ingesteld; kwaliteit moet worden geleverd en moet van grondstof tot en met consument worden gewaarborgd. Duurzaamheid idem dito. Het leggen van die relaties is niet een eenmalige activiteit, maar een voortdurende activiteit. We hebben te maken met zogenoemde *Smart Business Networks*. Het idee hier achter is dat bedrijven snel en doeltreffend nieuwe relaties kunnen leggen om nieuwe uitdagingen aan te kunnen. In de context van *Smart Business Networks* wordt dan ook al lichtvoetig, maar trefzeker gesproken van *pick, plug and play*. De bedrijven moeten al zo, in computer termen, *compatible* zijn dat het een kwestie is van selecteren, inpluggen en op de knop 'play' duwen (zie Van Heck en Vervest, 2007; Busquets et al, 2007). Dat betekent dat de organisatorische vaardigheden zijn: de vaardigheid om snel te verbinden met en los te koppelen van partners; het kunnen selecteren van en uitvoeren van relevante processen binnen het netwerk, en het inbedden van besluitvorming en een 'eigen' logica binnen het netwerk. In een *Smart Business Network* is er al een overzicht over potentiële partners met wie snel contact kan worden gezocht, snel relevante informatie kan worden uitgewisseld over de startcondities voor de samenwerking en dat nadat de keuze is gemaakt, snel kan worden overgegaan tot 'play': het uitvoeren van processen. Dat laatste betekent dat de geselecteerde partner zijn 'eigen' organisatie voor wat betreft de aspecten strategie, structuur, technologie (ICT etc.) en cultuur (zie bijvoorbeeld Harrison, 1991) zodanig heeft ingericht dat men voorbereid is op een snel overeengekomen 'play'. Gedragsaspecten, uitgewerkt in een cultuurassessment zou meer aandacht moeten krijgen in de partnerselectiefase (zie Van Veen, 2008). Ook de competenties van de afzonderlijke medewerkers zijn op het niveau waarop na een snelle schakeling met een netwerkpartner, processen uitgevoerd kunnen worden (Busquets et al, 2007). Dat betekent voor wat betreft competenties een verdere stapeling; niet alleen de competenties van de zogenoemde 'oude' inkoper blijven noodzakelijk, daar bovenop komen de competenties van de 'nieuwe' inkoper. De 'nieuwe' inkoper dient een visie te hebben, beschikt over daadkracht om die visie om te zetten in acties, en moet mensen kunnen overtuigen (Kleintjes, 2008, juni, 9).

Dit lijkt gesneden koek voor bijvoorbeeld een inkoper die een dergelijk netwerk formeert en gaat managen. Echter, voordat er sprake kan zijn van snel schakelen, het snelle 'pick, plug and play', dienen er allerlei vragen met betrekking tot de samenwerking naar tevredenheid van betrokkenen te worden beantwoord. Relevante vragen ten aanzien van de complexiteit van de samenwerking zijn (zie Hanf en Dautzenberg, 2006):

| | |
|---|---|
| Complexiteit | Hoe kan besluitvorming transparant worden gemaakt |
| | Hoe wordt omgegaan met free-riders en op welke wijze kunnen we dat effect voorkomen? |
| | Hoe om te gaan met tegenstrijdige belangen en coalitievorming? |
| Opportunisme | Is er sprake van gemeenschappelijke besluitvorming over specifieke investeringen waardoor grotere verbondenheid binnen het netwerk ontstaat? |
| | Wordt binnen het netwerk uitgegaan van het complementaire karakter van capaciteiten of gaat in ieder de 'eigen' capaciteiten verder ontwikkelen? |
| Bereidheid | Wie deelt welke capaciteiten met anderen? |
| | Zien alle betrokkenen in gelijke mate het voordeel in van de samenwerking? |
| | Is er druk vanuit de omgeving om tot samenwerking over te gaan? |

Ook met betrekking tot de coördinatie van het samenwerkingsverband moeten lastige vragen worden opgelost, zoals (zie Hanf en Dautzenberg, 2006):

| | |
|---|---|
| Complexiteit | In hoeverre is er sprake van onderlinge afhankelijkheid? |
| | In hoeverre is er tussen de betrokkenen sprake van overeenkomsten of juist van verschillen? |
| Onzekerheid | Wie heeft beter toegang tot informatie en heeft een groter gewicht in de besluitvorming? |
| | Zal het gedrag van de betrokkenen ook zo zijn, dat zij besluiten naadloos zullen uitvoeren? |
| Vaardigheden | Hebben de betrokkenen de managerial vaardigheden, de infrastructuur en de resources om succesvol bij te dragen aan de samenwerking? |

De inkoper kan aan de wieg staan van het ontstaan van netwerken. Indien de inkoper zich actief wil opstellen met betrekking tot de vorming er van, zullen bovenstaande vragen beantwoord moeten worden. We kunnen dus constateren dat:

- er ontwikkelingen zijn die leiden tot netwerkvorming vanuit inkoop;
- dat dergelijke netwerken zeer nuttig zijn voor de verdere ontwikkeling van inkoop binnen het bedrijf en daarmee voor het bedrijf zelf;
- er aantrekkelijke ideeën zijn over de vormgeving van een netwerk bijvoorbeeld het *Smart Business Network*
- dat de ontwikkeling van een functionerend netwerk op de verschillende niveaus lastige vragen met zich meebrengt die niet zo snel beantwoord kunnen worden.

Kortom, de inkoper dient voorbereid te worden op deze omvattende organisatorische taak ten aanzien van de vorming van netwerken. Op basis van het bovenstaande kunnen er al contouren worden geschetst van instrumenten ter ondersteuning van inkopers op die ambitieuze taak. Die instrumenten dienen rekening te houden met (vrij naar Lambert en Cooper, 2000, 70):

- een variëteit in doelstellingen van inkoopactiviteiten: bijvoorbeeld het efficiënt laten verlopen van het inkoop-handwerk of bijdragen aan innovatie
- de andere interne en externe partijen die betrokken zijn en/of moeten worden;
- de processen van die andere partijen die relevant zijn voor de te ondernemen activiteit
- de mate van integratie die nagestreefd dient te worden tussen de relevante processen van de verschillende betrokkenen.



Bij het ontwerpen van instrumenten is het uiteindelijk ook van belang aan te geven onder welke condities het instrument werkt. Zeker als het gaat om de ambitie van het sturen van een netwerk is de beschrijving van de context eens te meer van belang. Sturing van netwerken is zowaar geen sinecure; want er wordt immers ook beweerd dat sturing van netwerken onmogelijk is (Hakanson, 1995).

## Inkoop als trekker in eigen huis

Op het vakgebied van Inkoop is al veel aan theorie ontwikkeld, met name ten aanzien van de wijze waarop binnen en vanuit een bedrijf ‘inkoop’ strategisch, tactisch en operationeel gepositioneerd kan worden. Beschrijving van inkoopbeleid, fasering in inkoopprocessen, beschrijvingen van benodigde informatie om tot selectie van leve-

ranciers te komen zijn uitgebreid en helder omschreven (zie Van Weele, 2005; Gelderman en Albronda, 2003). Vanuit strategisch perspectief wordt vervolgens vaak geschreven en gesproken over product portfolio, in bijzonder de Kraljicmatrix (1983), leveranciersmanagement, relatiemanagement en sourcingstrategieën.

Met betrekking tot organisatorische vormgeving van de inkoopactiviteiten, volg ik de eenvoudige gedachte dat de organisatie van een bedrijf zo moet zijn ingericht dat de doelstellingen bereikt kunnen worden. Inkoopdoelstellingen zijn gericht op:

- Het leveren van bijdragen aan de primaire activiteiten van een onderneming
- Het beheersen en reduceren van inkoop gebonden kosten
- Het verminderen van de strategische kwetsbaarheid in de vorm van een toeleveringsrisico
- Een bijdrage leveren aan product- en procesinnovatie (Van Weele, 2005)

Wat bij de uitwerking en uitvoering van die doelstellingen een rol speelt is:

- de klantoriëntatie (wat wil de klant van onze onderneming),
- de rol van andere onderdelen van het bedrijf (wat doen die andere afdelingen precies en hoe kan vanuit inkoop daar een bijdrage aan worden geleverd?),
- wat is het effect van inkoop op het functioneren van het 'eigen' bedrijf
- en de resultaatgerichtheid (aan welke doelstelling heeft Inkoop een bijdrage geleverd) (Van Weele, 2005).

Uit deze condities waaronder Inkoop aan doelstellingen werkt, komt (ook) hier naar voor dat Inkoop is ingekapseld in het 'eigen' bedrijf. Samenwerking, onderlinge informatie uitwisseling tussen afdelingen van de onderneming spelen een belangrijke rol in het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen en meer specifiek de inkoopdoelstellingen. Om dit te kunnen realiseren dient er gemeenschappelijkheid binnen een bedrijf te zijn. Of zoals de CPO van Akzo Nobel het uitdrukt als hij praat over de veranderingen binnen de inkooporganisatie van de chemie- en verfmultinational die moeten leiden tot doelmatige gezamenlijke inkoop: "Gelukkig is de grondhouding ten aanzien van de inkoopprofessionalisering bij Akzo Nobel positief" (Andriesse, 2008, 5, 13).

De gemeenschappelijke visie op de inkoopfunctie is daarbij bepalend welke doelstellingen uiteindelijk worden geformuleerd. Van Weele heeft 6 ontwikkelingsstadia geformuleerd waarbij elk stadium gezien kan worden als een visie op de inkoopfunctie. Deze ontwikkelingsstadia zijn:

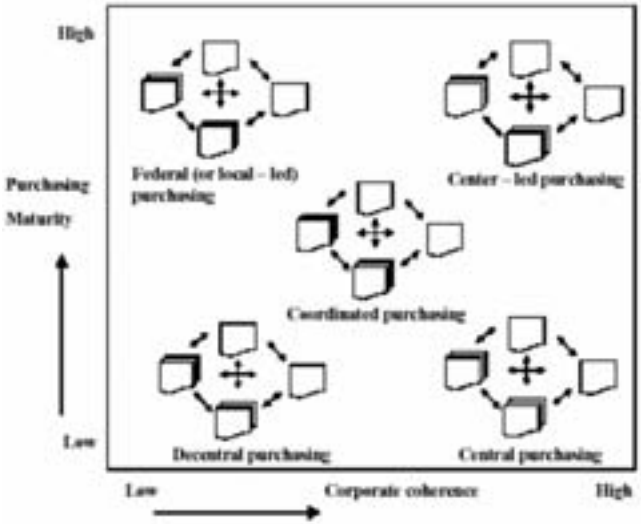
1 transactieoriëntatie: dien het bedrijf
2 commerciële oriëntatie: zicht op kosten
3 gecoördineerde inkoop
4 interne integratie: cross functionele inkoop
5 externe integratie: supply chain management
6 Value chain integratie (Van Weele, 2005)

Er is reeds geconstateerd dat de Inkoopfunctie een ontwikkeling doormaakt die uigedrukt in de bovenstaande stadia, richting de stadia 4, 5 en 6 gaat. Het betekent echter wel dat een bedrijf de daaraan voorafgaande stadia goed onder de knie heeft of te wel goed heeft georganiseerd. Per slot dienen de transacties, de commerciële invalshoek en coördinatie niet uit het oog te worden verloren. Daarnaast blijkt dat het bedrijf gaandeweg deze stadia in ontwikkeling steeds hogere eisen stelt aan Inkoop en de inbedding van Inkoop in het eigen bedrijf en het externe netwerk. Wil Inkoop die inbedding goed organiseren moeten de visie c.q doelstellingen goed zijn afgestemd op bijvoorbeeld de organisatie van het inkoopproces. Ook hier weer de CPO van Akzo Nobel aan het woord die stelt dat het uitgangspunt dat geldt voor de hele organisatie ook moet gelden voor de organisatie van inkoop. De CPO stelt:



> "..... vrijheid in gebondenheid: Dat is ook het uitgangspunt voor de nieuwe inkooporganisatie die voor de niet-productgerelateerde inkopen werd opgetuigd. De businessunits hebben een eigen winst- en inkoopverantwoordelijkheid. Dat model legt het bedrijf geen windeieren: Akzo is een sterk winstgevend bedrijf. Centralisatie van de inkoop is geen optie. ..... Wat wel werkt is een sterke centrale organisatie met een hybride besturingsmodel" (Andriesse, 2008, 5, 13)

Inzicht in organisatiestructuren is dus van belang bij Inkoop. Rozemeijer (2000) heeft in zijn dissertatie vijf, zoals hij het noemt purchasing configurations ontwikkeld. Dit zijn organisatievormen waarin het inkoopproces centraal staat. Deze organisatievormen zijn ontwikkeld op basis van twee dimensies: namelijk de volwassenheid van de inkoopfunctie en de coherentie van de onderneming. De vijf purchaing configurations zijn geplaatst in een diagram met de twee genoemde dimensies als uitgangspunt




Figuur 2: Purchasing configurations

Een korte aanduiding van de organisatievormen is als volgt:

*Decentrale inkoop*

Elke business unit heeft de eigen verantwoordelijkheid voor inkoop

*Gecoördineerde inkoop*

In deze organisatievorm is nog steeds sprake van decentralisatie, maar er vindt coördinatie centraal plaats. Deze centrale coördinatie heeft tot doel het gehele ondernemingsbelang in het oog te houden en in te grijpen als decentraal zaken vanuit de gehele onderneming anders georganiseerd moeten worden.

*Centrale inkoop*

De business unit heeft geen verantwoording; de gehele inkoop is centraal geregeld.

Centraal geleid actie netwerk

Het inkoopproces wordt volledig decentraal uitgevoerd terwijl centraal verantwoording wordt afgelegd voor de inkoopprestaties.

*Federale inkoop*

Business units zijn autonoom echter ze zijn verbonden door gemeenschappelijke infrastructuur of diensten die zij kunnen afnemen.

Deze organisatievormen zijn weer te verbinden met de ontwikkelingsstadia dan wel visies op Inkoop. Gesteld kan worden dat de eerste drie stadia nl. transactie, commercieel en gecoördineerd in organisatietermen decentraal en functioneel, niet geïntegreerd vorm gegeven kunnen worden. De andere drie stadia namelijk interne- en

externe integratie en value chain integratie zijn in organisatietermen als centraal en cross functioneel te benoemen. Van de mate van centralisatie en cross functionaliteit kunnen dan weer de stadia afgeleid worden. Bijvoorbeeld, het stadium transactie wordt gekenmerkt door decentraliteit en functionaliteit. Het stadium Value chain oriëntatie wordt dan gekenmerkt door centralisatie en cross functionaliteit (zie ook Van Weele, 2005).

Vanuit de bedrijfskundige literatuur weten we dat niet alleen organisatiestructuren en beleid processen binnen een onderneming beïnvloeden. Daarnaast beïnvloeden ook bijvoorbeeld technologie en cultuur de interne processen en daarmee de output van een onderneming (zie bijvoorbeeld Harrison, 1991). Maar ook macht en machtsprocessen tussen afdelingen van een bedrijf zijn van invloed. En de capaciteiten van de individuele medewerkers zijn van belang voor de wijze waarop een visie op inkoop kan worden uitgevoerd. Competenties met betrekking tot relatiegerichtheid, gedegenheid en diepgang, gedrevenheid en leiderschap moeten dan aanwezig zijn (Kleintjes, 2008, juni, 9). Deze zijn nodig om ontschotting van een supply chain[4] op te heffen en om te zetten in gecoördineerde acties. Het zal dan ook niet verbazen dat het opleidingsniveau van inkopers zal stijgen naarmate het ambitieniveau, afgemeten aan de hoogte van het ontwikkelingstadium, stijgt.



## Inkoop voorbij de grenzen van het eigen bedrijf

Reeds is gesteld dat meerwaarde van onderzoek op inkoopgebied te vinden is in het opnemen van netwerken en de kennis daaromtrent om te zetten instrumentarium ter ondersteuning van inkopers. Waarom is die kennis van de netwerkomgeving nu zo van belang voor inkopers? Redenen zijn dat inkopers vanwege de kortere informatielijnen binnen een netwerk:

- sneller kunnen reageren op veranderingen in de markt,
- flexibiliteit kunnen verhogen door snellere schakelingen tussen partners en
- sneller innovaties kunnen realiseren.

Met andere woorden, het ingebed zijn in een bedrijfsnetwerk verhoogt de prestaties en verbetert het functioneren van het bedrijf (Madhaven et al, 1998; Gulatti et.al. 2000). Om die voordelen te kunnen behalen dienen er wel hogere eisen aan de partners te worden gesteld. De selectie van partners zou dientengevolge zorgvuldiger moeten gebeuren (Dyer, 2000; Andersson et al. 1994). Daarnaast dient een bedrijf zich

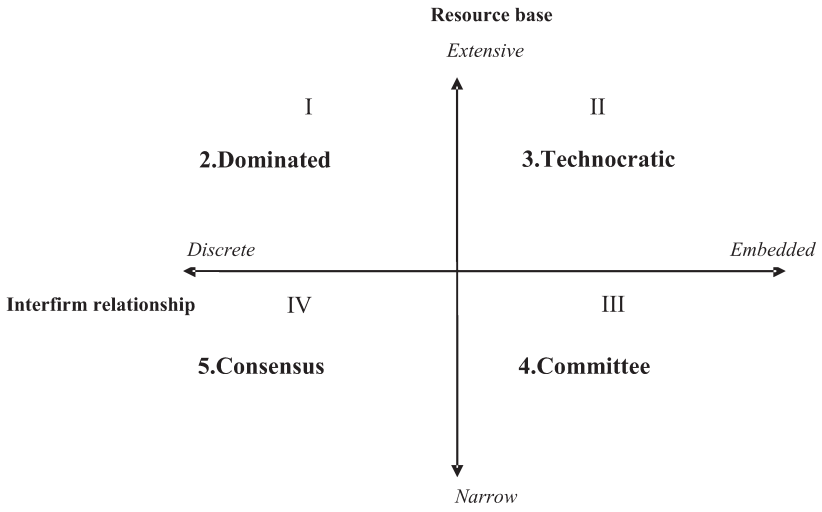
4) Op 4 september jl. heeft een congres plaats gevonden op basis van een onderzoek met als centraal punt de ontschotting van de Supply chain. Dat onderzoek is uitgevoerd door DPA Supply Chain People samen met de NEVI. (Deal, 7/8, Nieuws, 10)

bewust te zijn van de aard van het netwerk waarbij men zich wil aansluiten. Wie zijn de toeleveranciers van mijn primaire toeleverancier? Wat voor soort samenwerking hebben die leveranciers met elkaar en met wie werken zij nog meer samen? Doordat een bedrijf onderdeel uitmaakt van bedrijfsnetwerk A, kan het zich mogelijk niet meer aansluiten bij een ander reeds bestaand bedrijfsnetwerk of kan bedrijf A niet meer in zee gaan met andere bedrijven (zie Koka en Perscott, 2000). Tevens dienen bedrijven bewust te zijn van de ontwikkelingen binnen een bedrijfsnetwerk, in de relaties en bij de afzonderlijke bedrijven om ongewenste bestaande praktijken of veranderingen binnen het bedrijfsnetwerk te voorkomen. Denk hierbij aan duurzaamheid criteria als milieuvriendelijkheid of kinderarbeid die kunnen leiden tot slechte publiciteit voor een hele keten terwijl een bedrijf de fout is ingegaan. Een actieve opstelling in het managen en vormgeven van bedrijfsnetwerken levert dus voordelen op (Gulatti et al, 2000).

In de netwerk literatuur zien we een baaierd aan literatuur waarin voor verschillende sectoren (publiek en privaat), met verschillende methoden (cases en vragenlijsten) de onderlinge relaties en netwerkstructuren zijn onderzocht (voor een overzicht zie Provan, 2007). Het overzicht bevestigd de stelling van Kelley (Kelley et al, 2008) dat de netwerkliteratuur over het algemeen verklarend en beschrijvend van aard is. Echter, ik heb geconcludeerd dat bedrijven actief betrokken zouden moeten zijn bij het managen van hun bedrijfsnetwerk om elk potentieel voordeel te kunnen benutten en om nieuwe, aantrekkelijke partners te verkennen. Een volgende stap naar ontwerpen van netwerken zou dus gezet moeten worden. Het onderkennen van relevante netwerkstructuren en het daaraan koppelen van designparameters is met andere woorden een relevante bijdrage aan de netwerktheorie en de beroepspraktijk.

Het uitgangspunt bij deze normatieve stap is dat netwerkstructuren bijdragen aan het concurrentievoordeel van een bedrijfsnetwerk boven een ander bedrijfsnetwerk. Uiteindelijk is het concurrentievoordeel datgene wat bedrijven aanjaagt om zich verder en blijvend te ontwikkelen. In de bedrijfskundige literatuur zijn twee oriëntaties te onderscheiden op behalen van concurrentievoordeel, nl. Inside-out en de Outside-in oriëntatie. Inside-out wil zeggen dat uitgegaan wordt van competenties en capaciteiten van en binnen bedrijven om concurrentievoordeel te behalen. Op netwerkniveau wordt dan uitgegaan van de variëteit van vaardigheden en competenties binnen het netwerk. Outside-in daarentegen gaat uit van de vaardigheid van bedrijven om zich aan te passen aan de omgeving met bestaande concurrenten en andere industriële partijen. In een netwerkcontext wordt Outside-in geïnterpreteerd als bijvoorbeeld

de informatie die via partijen binnen het netwerk over bijvoorbeeld concurrenten, wordt uitgewisseld (Meyer, 2007). Door deze oriëntaties te combineren kunnen netwerkstructuren worden ontwikkeld die passen bij het bereiken van concurrentievoordeel (zie Wubben en Hagelaar, 2008). De volgende netwerkstructuren zijn dan te onderscheiden:




Figuur 3: Netwerkstructuren

Een korte aanduiding van deze netwerkstructuren is als volgt:

| | |
|---|---|
| *Dominated* | een dominante leider verdeelt binnen een netwerk van losstaande bedrijven een ruime mate van resources |
| *Technocratic* | via procedures wordt binnen het netwerk bestaande uit ingebedde bedrijven een ruime mate van resources verdeeld |
| *Committee* | een groep van alliance managers verdeeld een beperkt aantal middelen. De verdeling is gebaseerd op een gemeenschappelijke cultuur en onderlinge aanpassing |
| *Consensus* | Losstaande bedrijven binnen het netwerk verdelen de middelen over een beperkt aantal projecten |

Om een netwerkstructuur te ontwerpen dienen onder andere de volgende ontwerp items aan de orde te komen (naar Dhanaraj and Park, 2006, 661):

- deelnemers aan het netwerk: uit hoeveel partijen bestaat het netwerk en is een homogene dan wel heterogene groep nodig?

- relaties binnen netwerk: is er sprake van hechte of minder hechte relaties en van hiërarchie binnen de relaties?
- positie binnen netwerk: is er sprake van centraliteit binnen het netwerk en welke reputatie hebben actoren?

Een extra complicerende factor in het ontwerpen van netwerken kan zijn het internationale karakter. 'Complicerend' omdat partners dan een andere culturele, institutionele achtergrond hebben en er een geografische afstand tussen betrokken partners bestaat. Dit kan gevolgen hebben voor de heterogeniteit van de groep, de hechtheid van relaties en het moeilijk kunnen achterhalen van reputaties van potentiële partners. Daarbij lijkt het dat door middel van outsourcing van activiteiten bijvoorbeeld naar lage lonen landen, netwerken welhaast vanzelfsprekend een internationaal karakter hebben. Voormalige Oostblok landen en Aziatische landen worden vaak genoemd als landen waar producten en/of diensten worden ingekocht. Deze vanzelfsprekendheid is wat mij betreft recentelijk weer doorbroken door een artikel over onderzoek naar sourcing met de veelzeggende titel Limits to global sourcing. In dat artikel wordt aangegeven waar de grenzen liggen aan internationale sourcing. Strategisch inkopen van producten en diensten op nationaal en regionaal niveau kan ook competitieve voordelen bieden boven internationale sourcing (Steinle and Schiele, 2008). Clustering van bedrijven in netwerken op landelijke en regionale schaal, zeker vanuit een strategisch perspectief, is dus waard om te onderzoeken.





## Inkooponderzoek aan een HBO

Laat ik er geen doekje om winden; ik vind dat aan een HBO onderzoek plaats moet vinden[5]. Natuurlijk, als lector kun je moeilijk het tegendeel beweren, maar ik heb daar ook nog argumentatie voor. Het aan het onderwijs gekoppelde argument kom ik tot mijn verrassing eigenlijk niet tegen in de discussies rondom dit onderwerp. Aan een HBO worden namelijk professionals opgeleid. Één van de wezens kenmerken van een professional is dat deze 'out-of-the-box' kan denken en handelen. Om dat te kunnen realiseren dient een professional zichzelf en anderen lastige vragen te stellen en deze ook te beantwoorden. Dus alleen al vanuit de competentie van professionaliteit van HBO-afgestudeerden en in het verlengde daarvan HBO-docenten, is het dan ook mijn inziens terecht dat het HBO de omslag maakt van onderwijsinstelling naar kennisinstelling. Het stellen van de lastige vraag is, middels het doen van onderzoek, immers

5) Ik kan me dan ook helemaal vinden in de mening van Van der Vos et al in hun artikel Kennis in Context: Onderzoek aan Hogescholen

het beantwoorden er van. Voor mij is het dus niet de vraag óf maar hóé vorm gegeven kan worden aan onderzoek binnen een HBO-instelling.

Toegespitst op onderzoek op het terrein van Inkoop merk ik dat er bij bedrijven een enorme behoefte is aan inkoopprofessionals vanuit het HBO. Dat maakt de volgende vraag des te dringender; welke vorm van onderzoek is dan een geschikte vorm om die specifieke HBO-professionaliteit tot uitdrukking te brengen?

Natuurlijk, toepassingsgericht onderzoek is dan de veel gehoorde kreet (zie o.a. Jansen et. al., 2008), maar wat betekent dat meer concreet? Het gaat bij toepassingsgericht onderzoek niet om fundamentele inzichten: hoe kunnen we het gedrag van of binnen een bedrijf nu verklaren? Aan toepassingsgericht onderzoek ligt de volgende eenvoudige, maar zeer relevante gedachte ten grondslag: werkt het of werkt het niet? Aan de basis van deze belangrijke gedachte ligt de onderzoeksvraag: werkt een bepaalde interventie of aanpak nu wel of niet? Of, deze vraag omgevormd in ontwerp termen: met welk instrument kan doeltreffend de activiteiten van inkopers worden ondersteund?

In inkoop-onderzoek aan een HBO staan dan ook Best practices centraal: succesvolle en niet succesvolle inkoopsituaties worden met elkaar vergeleken om daar van te leren. Best practices worden in bedrijfskundig onderzoek onderscheiden op basis van het behalen van doelstellingen zoals de financiële prestaties en andere op supply geënte prestatiecriteria zoals kwaliteit, prijs, 'just in time' (Claro et al, 2003) etc. Ook Multi-dimensionele prestaties zoals op het terrein van duurzaamheid moet uitdrukkelijk worden meegenomen. Duurzaamheid of te wel sustainability, is een complex, maar voor de toekomst vast criterium in inkooponderzoek. Dat inkoop steeds meer onderdeel gaat uitmaken van algemene bedrijfsdoelstellingen zullen de meer algemene prestatiecriteria vertaald gaan worden de specifieke inkoopsituatie. Om Best practices te kunnen onderscheiden dient prestatiemeting een onlosmakelijk onderdeel te zijn van het onderzoek aan een HBO kennisinstelling. Het benoemen van succes- en faalfactoren geven inzicht in wat wel of niet werkt en ligt aan de basis van het ontwerp van een nieuwe interventie of tool. Toepassingsgericht HBO-onderzoek is daarmee bij uitstek comparatief, normatief (dit werkt en dit niet) en voor de beroepspraktijk innovatief. Deze wijze van onderzoek stelt methodologisch de nodige eisen aan de onderzoeker! Om aan deze uitdaging te kunnen voldoen, leunen wij sterk op en gaan wij uit van theorievorming en methoden ontwikkeld aan universiteiten.

## Epiloog

Ik hoop duidelijk te hebben gemaakt dat inkopers steeds meer onderdeel gaan uitmaken van netwerken waarin zij mede vorm gevend acteren. Het lectoraat stelt zich ten doel om inzicht te krijgen in de dynamiek van de netwerkvorming binnen het teerrein van inkoop en de invloed daarvan op strategievorming en de uitvoering van inkoopprocessen. Niet inzicht om het inzicht. Dit inzicht staat ten dienste van de ontwikkeling van tools, analyse-instrumenten om inkopers te ondersteunen in hun functioneren binnen dergelijke inkoopnetwerken. Dat betekent dat op de verschillende lagen; de competenties van de afzonderlijke inkoper, de organisatorische inbedding van inkoop binnen het eigen bedrijf en de structuur van het netwerk, vanuit ons onderzoek resultaten geboekt moeten gaan worden.
De opgave van de inkoper om de omgeving waarin hij/zij werkt vorm te geven, is een actieve opgave. Daarmee gaat de inkoper bewust voorbij de grenzen van het eigen bedrijf maar wel met als basis het eigen goed georganiseerde bedrijf. Inkoop zit daarmee niet alleen in 'goed gezelschap', maar ook, tegelijkertijd, organiseert de inkoper zelf dat gezelschap goed.





## Dankwoord

Om aan dit alles te kunnen werken ben ik mij er zeer van bewust dat ik anderen nodig heb. Het netwerk is er en zal zich verder ontwikkelen.

College van Bestuur van Windesheim; ik dank u voor het in mij uitgesproken vertrouwen en u kunt er van overtuigd zijn dat ik vanuit mijn opdracht Supply Management mijn bijdragen zal leveren aan de verdere ontwikkeling van de kennisinstelling Windesheim.

De Nederlandse Vereniging van Inkoopmanagement ben ik dankbaar voor het initiatief om aan Windesheim een lectoraat te vestigen en dat financieel en operationeel te ondersteunen. Bij de ontwikkeling van onderwijs hebben we de ondersteuning in woord en gebaar al mogen ondervinden.
Ook de contacten met de NEVI-kring IJsselvallei zijn bijzonder stimulerend en prettig!
De NEVI heeft ook al gezorgd voor een collega lector Inkoopmanagement. Ik kijk uit naar de samenwerking met de lector Gert Walhof en zijn kenniskring gevestigd aan de

Hanze hogeschool te Groningen.
Ik zie tevens uit naar samenwerking met de op initiatief van de NEVI benoemde hoogleraren Inkoopmanagement. Dat de kennisontwikkeling en een vruchtbare uitwisseling van ideeën over behoefte aan kennis, mag leiden tot tools die de beroepspraktijk verder helpen.
Speciale dank aan professor Jacques Reijniers, NEVI-Hoogleraar aan de Universiteit van Nyenrode, die bereid is om op te treden als referent. Ik ben zeer benieuwd!

De Kenniskringleden van het lectoraat Herman Beekelaar, Thierry Bonsing en Bert van der Stouwe, en jullie directe leidinggevenden. In gezamenlijk overleg gaan we er voor zorgen dat voor wat betreft Inkoop in de driehoek school-onderwijs, school-onderzoek en lectoraat zowel in onderzoeksbehoeften en onderwijsbehoeften zal worden voorzien. Het wordt interessant!

Collega lectoren binnen Windesheim. Jullie vormen een stimulerende omgeving. We hebben al over de grenzen van de lectoraten heen gekeken en daardoor gemeenschappelijke thema's onderscheiden. Laten we vooral zo doorgaan en wederzijds interessante projecten gaan doen.

Alle mensen die binnen Windesheim aan de wieg hebben gestaan van het lectoraat met name Ben Veldhuizen, Bert van der Stouwe en mijn collega lector Jan Jurriëns die zeer actief waren en nu nog steeds hun bijdragen leveren.

De inkoopmanagers betrokken bij het Windesheim Inkoop netwerk kortweg WIN genoemd. Dat wij een vruchtbare samenwerking mogen ontwikkelen ten behoeve van uw organisaties en de studenten.

Mensen van het Centrum voor Innovatie en Kenniscirculatie met name Arie Jansen, Trudy Bagerman en Gertien Nakken. Dank voor jullie ondersteuning in het algemeen en speciaal bij de organisatie van deze dag!

Helaas zij wij mensen gebonden aan het kunnen uitspreken van één boodschap tegelijk en is er dan ook die menselijke tekortkoming om alleen maar rijtjes te kunnen maken waarin de een volgt op de ander. Diep gemeend zeg ik dan ook 'last but zeker not least' mijn collega's van de Wageningen Universiteit; de leerstoelgroep Bedrijfkunde dank. Het thema ketens en netwerken verbond ons al en zal nu ook voor verbinding met Windesheim zorgen.

Bij concerten wordt vaak het beste tot het laatst bewaard. Bij mij is dat dan het meest dierbare; het wel heel persoonlijke netwerk waarin 'werk' eigenlijk geen plaats zou moeten hebben, maar zich er toch tussen wringt. Marie-José, Susanne, Sander en Heleen; jullie vormen voor mij een geweldig 'net' met jij Marie-José als een liefdevolle, bindende kracht.

# Literatuur

Andersen P.H., P.R. Christensen . 2005. Bridges over troubled water: suppliers as connective nodes in global supply networks *Journal of Business Research*, 58, 1261–1273

Anderson, J., Hakansson, H., & Johanson, J. 1994. Dyadic business relationships' within a business network context. *Journal of Marketing*, 58 (4), 1-15.

Andriesse F. (2008). We hebben veel overhoop gehaald. *Deal!* mei (5), 12-15.

Andriesse F. (2008). CPO Marc Hermans (Barco): 'We zijn trouw, ook als het soms pijn doet' *Deal,!* juli 2008, 14-17

Andriesse F. (2008). Duurzaamheidsdoelstellingen overheid zijn onhaalbaar. *Deal*, juli (7/8), 13.

Busquets J., Juan Rodón and Jonathan Wareham (2007) Multiasistencia: The Network Orchstrator. *Communication of the ACM*, June 2007, 50, 6.

Claro Pimentel. D., G. Hagelaar and O. Omta, (2003), The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships. *Industrial Marketing Management*, vol 32, 8, pp 703-716

*Deal!* (2008) Nieuws. Werken inkoop, logistiek en operations als eilanden?, 10

Dhanaraj, C. & Parkhe, A. 2006. Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31 (3), 659-669.

Duijsters G.M., K.H. Heimeriks en J.A. Jurriëns . 2004. An Integrated perspective on Alliance Management. J*ournal on Chain and Network Science*, 4 (2), 83-94.

Dyer J.H. and K. Nobeoka (2000) Creating and Managing a High Performance Knowledge Sharing Network: The Toyata Case. *Strategic Management Journal* 21: 345–367 (2000)

Faase, E., K. Idzenga en J.P. Papenhuijzen (2008) Roeit U Al Stroomopwaarts? *Deal!* Mei (5), 34-37.

Gelderman, C.J. en B.J. Albronda (2003), *Professioneel inkopen*, Wolters Kluwer, Groningen, tweede druk.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management. Journal*, 21: 203-215

Gulati, R. 2007 *Managing network resources. Alliances, affiliations, and other relational assets*. Oxford University Press.

Hakansson H. & Snehota, I. (Eds.) 1995. *Developing relationships in Business Networks.* Boston: International Thomson Press

Hanf, J. & Dautzenberg, K.. 2006. A Theoretical Framework of Chain Management. *Journal on Chain and Network Sciences*, 6 (2),79-94.

Harrison M.A. (1991) *Organisatiediagnose, methoden, modellen, processen.* Van Gorcum, Assen/Maastricht.

Heck van Eric and Peter Vervest (2007) Smart business networks: How the networks Wins. *Communications of the ACM*, June 2007, 50, 6.

Jansen, B. ter Heine, G. Geerdink, E. van der Pool, J. de Beer en J. Pauwelussen (2008) 'Onderzoek doen' als Competentie van een Hogeschool. *Onderwijsinnovatie* juni, 10-13.

Kamann D-J F. (1999) Inkoop vanuit een Netwerkperspectief, Inaugurele rede, Groningen

Kelley, J.D, L. Peters, G. Colarelli O'Connor (2008) Intr-organizational networking for innovation-based corporate entrepeneurship, *Journal of Business Venturing.*

Kleintjes, H. (2008). 'Inkoper nieuwe Stijl is Schaars' in: *Deal*, juni, 8-13.

Koka B.R. and J.E. Prescott (2000) Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View. *Strategic Management Journal*., 23: 795–816

Koka, B.R., Madhavan, R., & Prescott, J.E. 2006. The evolution of interfirm networks: environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review*. 31 (3) 721-737.

Kraljic P. (1983) Purchasing must become Supply Management. *Harvard Business Review* 61, 109-117

Lambert, D.M. and M.C. Cooper, 2000. "Issues in Supply Chain Management." *Industrial Marketing Management*, 29: 65-83.

Madhavan, R., Koka, B.R., Prescott, J.E., 1998 Networks in transition: How industry events (re)shape interfirm relationships. *Strategic Management Journal*, 19 (5) 439-459.

Meyer, R. 2007. *Mapping the Mind of the Strategist. A Quantative methodology for measuring the strategic beliefs of executives*, Rotterdam: ERIM. PhD

Monscka .2006.

Omta, S.W.F., Trienekens, J.H. en Beers, G. (2002). A Framework for the Knowledge Domain of Chain and Network Science, in Paradoxes in Food Chains and Networks. *Journal on Chain and Network Science*, 2, 13-23. (WUR)

Provan KG, Amy Fish and Joerg Sydow (2007), Interorganizational Networks at the Network level: A Review of the Empirical literature on Whole networks. *Journal of Management*, 33, 3, 479-516.

Ritter, T., Wilkinson, I.F., & Johnston, W.J. 2004. *Managing in Complex networks. Industrial Marketing Management*, 33, 175-183.

Rotmans Jan (2003) *Transitiemanagement, sleutel voor een duurzame samenleving*, Van Gorcum

Rozemeijer, F.A. (2000). *Creating corporate advantage in purchasing.* Technische Universiteit Eindhoven

Seth J.N. en A. Sharma, Supplier Relationships: Emerging issues and Challenges. *Industrial Marketing Management* 26, 91-100

Steinle, C., Schiele, H. Limits to global sourcing? (2008) *Journal of Purchasing and Supply Management*, doi10.1016/j.pursup.2008.01.001

Veen J. van (2008). Mensen maken de Samenwerking. In *Deal!*, juli (7/8), 26-29.

Vos van der J, Henk Borgdorff en Anneloes van Staa (2008) Kennis in Context: Onderzoek aan Hogescholen. *Thema*, Tijdschrift voor hoger onderwijs en management, 2008/1

Weele van A.. 2005. *Inkoop in strategisch perspectief: Analyse, Planning en Praktijk.* Kluwer (5 editie) Alphen a/d Rijn.

Wubben, E.F.M. & Hagelaar, G. (2008) The structuring of business networks paper submitted for: *Academy of Management Conference 2008*. USA: Annaheim.

Windesheim

WINDESHEIMREEKS KENNIS EN ONDERZOEK

LECTORAAT SUPPLY MANAGEMENT

# Geoffrey Hagelaar

Dr. Geoffrey Hagelaar is per 1 februari 2008 benoemd als lector Supply Management. Hij combineert deze functie met zijn functie als universitair docent bij de leerstoel Bedrijfskunde in Wageningen en senior onderzoeker bij het Landbouweconomisch Instituut (LEI).
De nadruk in Hagelaars werkzaamheden ligt op het terrein van kwaliteits-, milieu- en supply chain management.

Lectoraten spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van Windesheim tot regionaal kenniscentrum. De lectorale rede markeert de start en schetst de onderzoeksvragen van het lectoraat.

Deze publicatie verschijnt bij de rede die Geoffrey Hagelaar uitsprak op 26 september 2008. Het lectoraat Supply Management legt zich toe op de vraag hoe inkoop en netwerken zich tot elkaar verhouden.