

Het verschil tussen **weten** en **doen**

De gereedschapskist van de inkoper zit vol theorieën, instrumenten, methoden en technieken, maar inkoop zou moeite hebben met de implementatie ervan. Promovendus Max Boodie onderzoekt de kloof tussen weten en doen, en bespreekt samen met emeritus hoogleraar Dirk-Jan Kamann de eerste resultaten van dat onderzoek.

Auteurs



Max Boodie
Functie: oprichter
Banenruil.nl.
Promotie: bij Dirk-
Jan Kamann en
Jack van der Veen
op *knowing-doing*
gap in inkoop



Dirk-Jan Kamann
Functie: emeritus
hoogleraar aan de
Rijksuniversiteit
Groningen
Ook: momenteel
hoogleraar supply
management
aan de University
of Pannonia
in Veszprém
(Hongarije)

(...) want tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren, en ook weemoedigheid, die niemand kan verklaren (...), aldus schrijver Willem Elsschot in het beroemde gedicht 'Het Huwelijk'. Inkoopers kunnen daarover meepraten. Zij beschikken inmiddels over een groot aantal theorieën, methoden, technieken en instrumenten. Maar in de praktijk valt het gebruik daarvan tegen. Al langere tijd wordt gesproken over een zogenaamde implementatiezwakte in het inkoopvak. In de periode 1997-2010 heeft een serie in Nederland uitgevoerde benchmarkonderzoeken laten zien dat er steeds weer verschillen waren tussen wat inkoopers zouden willen doen volgens de theorie en wat ze daadwerkelijk doen. Vaak werd de oorzaak gezocht in sector en grootte van de onderneming alsmede de mate van interne 'ontschotting'.

KNOWING-DOING GAP

In de literatuur is de zogeheten *knowing-doing gap*, de kloof tussen weten en doen, een fenomeen dat niet beperkt blijft tot inkoop. Daarbij lezen we dat bedrijven het in het algemeen lastig vinden om theorie te vertalen in praktijk. Sommigen verklaren het tot een probleem van kennistransfer. Een onderzoek van Catherine Lombardo uit 2012 wees uit dat maar liefst 32 procent van de door haar onderzochte managers niet in staat was om managementkennis toe te passen op werksituaties. Ook komen we opmerkingen in de literatuur tegen als *'dat ze niet alleen de dingen op de goede manier moeten doen, maar vooral de juiste dingen'*. Ook het Groningse proefschrift van Elmer Bakker uit 2004 laat zien dat niet alle inkoopers *'het volgens het boekje deden, ook al wisten ze wel hoe het moest'*. Zijn onderzoek wees toen uit dat wat een inkoper als uitdagingen en oplossingen daarvoor ziet en vooral in de praktijk toepast, wordt bepaald door:

- de netwerken waaraan hij heeft deelgenomen in zijn verleden, zoals NEVI-opleidingen en vorige bedrijven waar hij gewerkt heeft;

- de status van inkoop binnen het bedrijf, waarbij bijvoorbeeld retail een hogere status geeft aan inkoop dan gemiddeld genomen productiebedrijven;
- het wereldbeeld van de organisatie over hoe inkoop moet gebeuren, kortom: de inkoopfunctie. Anders: zo doen we dat hier nu eenmaal.

Volgens Bakker voldoende reden voor de inkoper niet te doen wat hij vindt dat hij zou moeten doen, op grond van wat hij geleerd heeft.

GEMETEN

Hoewel er in de literatuur wel te vinden is dat er een *knowing-doing gap* bestaat in inkoop, is dit zelden gemeten op een aantal voor inkoop relevante aspecten, voor inkoopers en de interne klanten van inkoop in relatie tot hr-prikkels van beide. Het promotieonderzoek dat wij uitvoeren, heeft voor een aantal aspecten van de inkooptheorie bij zowel de inkoper als de interne klant gemeten:

- in hoeverre de gewenste ideale situatie overeenkwam met de gepercipieerde feitelijke situatie;
- in hoeverre inkoper en interne klant in beide gevallen op dezelfde lijn zaten;
- hoe de *hr-incentives* van de inkoopers en de interne klant zich verhouden. Daarbij beperken we hier de inkooptheorie tot de acht inkoopcriteria die inkoopers hanteren bij de aankoop van een goed of dienst in het strategisch kwadrant van Kraljic: prijs, kwaliteit, tijdig leveren, risico, overige kosten organisatie, productflexibiliteit en service.

HR-PRIKKELS

Bij in totaal negen bedrijven werd in diepgaande casestudies onderzocht wat zowel inkoopers als hun interne klanten in de praktijk deden en hoe ze vonden dat het eigenlijk zou moeten. Daarbij werd

In de praktijk is nog veel te winnen door begrip en kennis van de verschillende interne klanten en hr-prikkels

Alle inkopers uit het caseonderzoek zeggen de theorie te kennen; zes van de negen inkopers passen de juiste theorie ook echt toe

ook gekeken hoe de hr-stimuli gedrag sturen in de gewenste richting. Hoger doel was een model te ontwikkelen waarmee de kloof tussen weten en doen allereerst wordt beschreven en gemeten, om vervolgens verklaard te kunnen worden. Daarna zou het kunnen dienen om instrumenten te bieden om die kloof kleiner te maken.

Hoewel dat beoogde model nog niet voor alle aspecten van de theorie klaar is, beschrijven wij de eerste resultaten gebaseerd op het gebruik van inkoopcriteria in dit artikel. De gedachte daarbij is dat door beter inzicht in de invloed van hr-prikkels – die immers geacht worden gewenst gedrag te stimuleren en ongewenst gedrag af te remmen – inkopers beter kunnen presteren. Wat we veronderstelden is, dat het wereldbeeld van hoe de inkoopfunctie ingericht zou moeten worden, weerspiegeld wordt in bijvoorbeeld de hr-prikkels die alle organisaties pogen te sturen in gedrag dat strookt met dat wereldbeeld. Kortom: de hr-stimuli zouden het wereldbeeld van de inkoopfunctie moeten ondersteunen. En, naarmate dat wereldbeeld meer overeenkomt met wat volgens de inkooptheorie zou moeten gebeuren, zouden de hr-prikkels daar ook op moeten sturen.

IDEAALBEELD

We waren vooral benieuwd of de knowing-doing gap op inkoopgebied nog preciezer te meten valt. We hebben dat daarom voor de hiervoor genoemde acht aspecten bij negen bedrijven gedaan, onder negen inkoopmanagers en negentien interne klanten. Uit de resultaten blijkt dat de inkopers geen kloof zien tussen feitelijk en ideaal voor slechts twee (concreet: kwaliteit en tijdigheid) van de acht inkoopcriteria. De interne klanten zien in het algemeen geen kloof tussen feitelijk en ideaal op vier van de acht criteria. Opvallend is dat dit niet dezelfde criteria zijn. Interne klanten van inkoop zien geen kloof wat betreft prijs, risico, service en overige kosten van organisatie. De interne klant lijkt zijn ideaal meer gerealiseerd te zien dan de inkoper.

Waarom is de interne klant beter in staat zijn ideaalbeeld te realiseren? Is het toeval of heeft de interne klant simpelweg meer te zeggen binnen de organisatie? Zijn beloningsverschillen van invloed? Of verkoopt inkoop zich intern niet goed genoeg?

NO-BRAINER

Tot zover de onderzoeksresultaten omtrent de kloof tussen de feiten en ideaal aangaande de inkoopcriteria. In hoeverre bestaat er ook een verschil op bedrijfsniveau? Bij vier van de negen cases zagen de inkopers geen kloof tussen feitelijk en ideaal. Opvallend was wel dat de ideale situatie niet in alle gevallen overeenkwam met de inkooptheorie! In zes van de negen onderzochte bedrijven zagen de interne klanten geen gat.

En ook hier kwam de ideale situatie niet altijd overeen met de theorie. Om meer te begrijpen de knowing-doing gap, hebben we voor zowel inkopers als hun interne klanten de hr-prikkels onderzocht. Wat blijkt is dat inkopers en de interne klanten van inkoop met verschillende soorten financiële prikkels worden aangestuurd als het gaat om inkoopcriteria. Of dit de belangrijkste oorzaak is van de knowing-doing gap, weten we (nog) niet. We zijn nu aan het analyseren of het voor de andere inkooptheorieën geldt.

Aan de andere kant: tegengesteld werkende hr-stimuli tussen inkopers aan de ene kant en interne klanten aan de andere kant zijn niet bevorderlijk voor de realisatie van inkoopdoelstellingen. Dat lijkt een *no-brainer*, maar moet wel wetenschappelijk aangetoond kunnen worden.

ONDERZOEKSRESULTATEN

Een aantal andere opvallende uitkomsten van het onderzoek zijn:

- Alle inkopers uit het caseonderzoek zeggen de theorie te kennen. Zes van de negen inkopers passen de juiste theorie ook echt toe.
- Inkopers worden niet altijd beloond voor gebruik van de juiste theorie; in vijf van de negen cases zijn de hr-prikkels daarop gericht.
- In vijf van de negen casestudies bij bedrijven doen inkopers niet waartoe de hr-prikkels ze stimuleren.
- De door de inkopers als ideaal gedefinieerde situatie wordt niet door de hr-prikkels gestimuleerd; de inkopers krijgen dus geen financiële prikkel om de ideale situatie na te streven.
- Ook interne klanten doen niet altijd wat de voor hen bedoelde hr-stimuli beogen.
- De door de interne klanten als ideaal gedefinieerde situatie wordt niet door de hr-prikkels gestimuleerd; de interne klanten krijgen dus geen financiële prikkel om de ideale situatie na te streven.

AANBEVELINGEN

Op basis van deze deelresultaten komen we tot een aantal praktische aanbevelingen voor inkopers, hun interne klanten en de afdeling hr:

- Weet wie de interne klanten van inkoop zijn. Maak onderscheid in heel belangrijke, belangrijke en minder belangrijke klanten.
- Weet wat inkoop en de interne klanten belangrijk vinden; stel vast of inkoop en de interne klanten het over hetzelfde hebben.
- Weet als inkoper welke hr-prikkels de interne klant heeft. Maak ook duidelijk welke prikkels inkoop heeft. Stel samen vast waar de prikkels tegengesteld zijn, dan wel waar ze overeenkomen.
- Betrek hr, inkoop en zonodig andere belanghebbenden als er onvoldoende *alignment* blijkt te zijn tussen de hr-stimuli die gelden voor inkoop aan de ene en de interne klant aan de andere kant.

Wat in elk geval blijkt is dat – zelfs voor inkopers die bekend zijn met de nieuwste theorieën – in de praktijk nog veel te winnen is door meer begrip en kennis van de drijfveren van de verschillende interne klanten en van de hr-prikkels. Met meer kennis van deze aspecten kunnen inkopers een lopende discussie beïnvloeden of er een starten. ◉

Literatuur is op te vragen via max.boodie@greatpeople.nl.