

GENERATIE INKOOP

De inkoopfunctie maakt de laatste jaren heel wat mee. De stroomversnelling van het vakgebied is voor sommigen niet meer bij te houden. Hoe komt dit? Verandert de wereld of veranderen de inkopers? Of is de nieuwe generatie hiertoe de aanzet?

DOOR ROYAN VAN VELSE EN SIEM DOEZE JAGER

Dat generaties verschillen is duidelijk en zal niemand ontkennen. Afhankelijk van hun geboortjaar worden de mensen die actief zijn op de arbeidsmarkt grofweg in de volgende categorieën (of generaties) ingedeeld:

- > **De babyboomers**, geboren in de periode 1945-1960. Over het algemeen streng opgevoed en uit grotere gezinnen afkomstig.
- > **De grote generatie X**, geboren in de periode 1960-1985. Al wat minder streng opgevoed en afkomstig uit gezinnen die minder groot zijn maar ook vaker uiteenvallen door echtscheidingen.
- > **De generatie Y**, geboren tussen 1985 en 1994. En vervolgens de **generatie Einstein**, die in een bepaalde mate zelf participeerde in de opvoeding. >>

De evolutie van de inkoper door de jaren heen.



In de publicaties over de modellen staan de jaartallen vaak weer iets anders, maar dat er onderscheid is in referentiekaders voor de verschillende generaties, staat buiten kijf. Beweerd wordt dat de ene generatie meer aanstuurt op samenwerking en de andere daar-entegen dominanter is in de omgang, dat de ene generatie opofferingsgezind is en de andere vooral aan zichzelf denkt. Generaties zullen best wat kenmerken hebben, maar het betekent beslist niet dat eenieder van ons in een hokje zit zonder daaruit te kunnen. Het moment van je geboorte geeft weliswaar aan welke maatschappelijke en technologische ontwikkelingen je meemaakt in je leven, hoe oud je bent, of waardoor je beïnvloed wordt, maar niet per definitie wat je (snel) oppakt. Hoe zit het dan met de contrasten op de (in-



Ook bij inkopers blijft de stropdas tegenwoordig vaker in de kledingkast.

koop)werk-vloer? Van een mannelijke hege-monie is al-lang geen sprake meer, veel nieuwe collega's hebben relevante opleidingen gevolgd, de stropdas blijft tegenwoordig vaker in de kast hangen en het beleefde 'u' wordt in toenemende mate vervangen door 'jij'. Jongere inkopers toveren met elektronische agenda's die ze uit smartphones of tablets halen, ze communiceren in afkortingen met een nerveus getik van de vingertoppen op een minuscuul scherm, of lijken in het niets te praten met enkel een knopje in het oor. Ze zijn opgevoed met computers en zowel internet als wifi zijn vanzelfsprekend. Menig oudere inkoper denkt nog wel eens terug aan de typemachine, aan het feit dat ce stond voor een carbon doorslag, dat bestellingen in het buitenland via fax of telex werden gedaan en dat alles gewoon niet zo snel ging als vandaag.

UITERLIJK

De oude en de jonge generatie lijken elkaar enerzijds uit te dagen maar daarnaast kunnen ze elkaar ook vinden en completeren. De uitdaging zit bijvoorbeeld in de kleding, waarbij de oudere inkoper er over het algemeen piekfijn uitziet wanneer hij een leverancier ontvangt. Hij draagt dan bij voorkeur een kostuum, overhemd en stropdas. De dagen dat hij geen bezoek heeft, is zijn kleding wat minder formeel. De jonge inkoper is meestal wel netjes gekleed voor zijn doen: een nette en wat sportieve broek met een overhemd, geen stropdas en een jasje dat over de rugleu-

ning van de stoel wordt gehangen zodra hij op kantoor aankomt. Wordt een bezoeker aangekondigd, dan hoeft hij alleen maar het jasje aan te trekken.

Wat als netjes of als niet netjes wordt gezien, wordt door de generaties heen overigens verschillend ingevuld. Een één-dagsbaardje met stoppels kan door de één als trendy worden gezien, door de ander als nonchalant, maar door weer een ander als onverzorgd.

ELKAAR VINDEN

Het elkaar vinden zit in de kennis en de ervaring. Er verschijnen vele nieuwe inkoopmodellen en er worden hele boeken aan gewijd. Maar er wordt toch telkens weer teruggegrepen naar de traditionele basismodellen van Kraljic en Monzcka, die onveranderd van kracht blijven. Deze zijn generiek en veelomvattend, terwijl de nieuwste modellen zich vaak op een specifiek deel van het inkopen richten.

Oud en nieuw vullen elkaar aan, zowel de modellen als de generaties. De oude generatie heeft de tijd gehad om kennis en levenservaring op te doen, met productkennis, met onderhandelings-technieken, met leveranciers, met juridische aspecten en de valkuilen van contracten. De jonge generatie heeft weer geleerd om alle informatie razendsnel te digitaliseren, in een ERP, in draaitabellen of in andere analysetools. Wanneer jong en oud elkaar de hand toesteken hebben ze de kans om een winnend team te vormen.

NIEUWE GENERATIE SCHAKELT WAT SNELLER

Verwijten die over en weer gaan zijn niet altijd even gefundeerd. Dat geldt overigens niet alleen binnen dit vakgebied. Oudere inkopers zouden achterlopen of ouderwets zijn en niet meer willen leren.

Wat men zich vaak niet realiseert is dat de ouderen al heel veel veranderingen hebben meegemaakt in een relatief korte tijd. Kantoorplekken bijvoorbeeld zijn flexibele werkplekken geworden of deels thuiswerkplekken. Om maar te zwijgen van het elan dat veroorzaakt is door internet en de digitalisering. Jongere inkopers zouden snelle deals willen sluiten en alles willen veranderen, soms ten koste van de kwaliteit. Punt is dat de nieuwe generatie vaak wat sneller schakelt en niet vasthoudt aan de 'ist'-situatie, maar zoekt naar nieuwe kansen en minder waarde hecht aan langdurige bestaande relaties. De gevestigde orde is niet meer. Een middelbare scholier vertelde eens hoe hij het verschil ziet tussen jong en oud: de oudere praat veel over het verleden terwijl de jongere nog geen verleden heeft en dus vooral over de toekomst praat.

EXPLOSIEVE VERANDERING

Feit is dat inkoop zélf explosief verandert. Vroeger werd hard onderhandeld met een focus op prijs, daarnaast was een goede relatie ook heel belangrijk. Tegenwoordig is er minder focus op de stuksprijs maar meer op de prijs/kwaliteitverhouding en de total cost of ownership. De leverancier wordt steeds meer uitgedaagd om als partner op te treden. Transparantie is een vanzelfsprekendheid geworden en inmiddels zelfs wettelijk geregeld. Is dit een evolutie binnen de huidige generaties of is dit inherent aan de nieuwe generatie?

Het samenvoegen van de generaties werkt heel voortvarend middels coaching. Verleden en toekomst worden zo samengebracht. De verschillende leeftijdscategorieën hebben er op deze manier baat bij om gezamenlijk alle wapens in de strijd te gooien en het beste inkoopresultaat te bereiken.

En coaching is géén eenrichtingsverkeer. Het is niet per definitie zo dat de jongeren moeten leren van de ouderen. De praktijk wijst uit dat het andersom ook geldt. Zo word je geen generatie X of generatie Y, maar behoor je tot de generatie Inkoop.

MEEGAAN MET DE ONTWIKKELINGEN

Los van de generatiekloof – als deze kloof al bestaat – is dat van inkopers wordt verwacht dat ze meegaan met de ontwikkelingen. Het alternatief is stilstaan of breken.

Dat geldt voor de oude, maar zeker ook voor de nieuwe garde.

Want eerlijk is eerlijk: er zijn genoeg oudere inkopers die voortvarend en modern zijn terwijl

sommige jonge inkopers al oud zijn voordat ze aan hun feitelijke carrière beginnen. Hoe oud zullen de jonge inkopers van nu zich over twintig jaar voelen? Zullen zij op hun beurt af en toe wat hoofdschuddend naar de volgende nieuwe generatie inkopers kijken en zich afvragen of dat nou de jeugd is die de toekomst moet gaan maken? En hoe zal die nieuwe genera-

tie omgaan met de kloof tussen het heden en wat nog komen gaat? Want één ding is zeker: de inkoopontwikkelingen zijn nog lang niet ten einde. <<

Op de graphic hieronder: links Royan van Velse (generatie X), manager inkoop in ziekenhuis Rijnstate in Arnhem. Rechts Siem Doeze Jager (generatie Y), junior inkoopadviseur bij Motive Inkoopadvies in Bilthoven.

