

JONGE INKOPERS OVER HUN AMBITIES, UITDAGINGEN EN SUCCESSEN

# DE RELATIE-GENERATIE

**Generatie I: jong, hoogopgeleid, zeer ambitieus en inkoop is de uitgelezen weg naar zelfverwezenlijking. Want in inkoop gebeurt het. Hét thema voor deze inkoopgeneratie is relatiemanagement.**

**G**eneratie Y, Generatie Einstein, the Millennials, the Net Generation, Generation Next, the Echo Boomers, de Netwerkgeneratie, the Digital Natives, de Shu e-generatie, the Strawberry Generation, de Internetgeneratie, de Grenzeloze Generatie, de Authentieke Generatie. Geen andere generatie is op zo veel verschillende manieren getypeerd als die geboren tussen 1985 en 2000. Auteur Jeroen van Baar plakte daar met zijn bestseller 'De prestatiegeneratie' nog een label bij. En hij kan het weten, want het is zijn generatie die zelfverwezenlijking door het neerzetten van topprestaties op alle gebieden van het leven als het summum beschouwt. Ziehier ook de geboorte van Generatie I. De eerste inkoopgeneratie die jong is, hoogopgeleid, ambitieus en doelbewust inkoop als de weg naar zelfverwezenlijking in het arbeidzame leven ziet. Een op deze zes inkopers behoort tot Generatie I, zo blijkt uit de door Deal! en NEVI gehouden Nationale Inkoopenquête 2016. Deal! sprak met twee jonge inkoopvrouwen en twee jonge inkoopmannen over hun ambities, uitdagingen en successen.

## Waarom inkoop?

De tijd dat je toevallig of noodgedwongen in inkoop 'belandde' omdat daar altijd wel een plekje te vinden was voor de magazijnman die door z'n rug was gegaan en de lopendebandmedewerker die een stel vingers verloor, ligt ver achter ons. Wat opvalt, is de bewuste keuze die jonge mensen voor inkoop maken. Neem Mark Janssen (35), die via de koninklijke weg inkoopprofessional werd: afgestudeerd op *supply chain management*, vervolgens de beroemde Business Class van adviesbureau Benefit, inkoopconsultant bij Aeves Benefit en sinds twee jaar *procurement and supplier manager* bij het snelgroeiende Eurail.com, een Nederlandse webshop die wereldwijd Interrail- en Eurail-treinpassen verkoopt. Impact is voor Mark dé drijfveer om in inkoop te werken. Binnen zijn organisatie wordt op de agile wijze gewerkt in crossfunctionele teams. Dat be-



valt hem goed, want het is een snelle manier om impact te hebben. Cynthia Nomen (29) begon haar loopbaan als inkoper bij het Groene Hart Ziekenhuis en maakte eind 2015 de overstap naar ABN AMRO Bank, waar ze inmiddels *procurement consultant* is voor hr en professional services. Hoewel ze door haar opleiding wel een beeld van inkoop had gekregen, blijkt de praktijk elke dag veel dynamischer en het inkoopvak aanzienlijk gevarieerder te zijn dan ze ooit had kunnen bedenken. Wat haar vooral aanspreekt, is het contact hebben met en het met elkaar verbinden van interne en externe stakeholders. Een baan waarin adviseren en coördineren centraal staan en geen dag hetzelfde is.

### Daarom inkoop!

Boeiend is de doelbewuste carrièreswitch die inkoopzijnstromers Dick van Gendt (31) en Floor Hensen (34) maakten. Dick begon zijn werkzame leven in een commerciële functie bij een IT-dienstverlener. Maar *cold calling* en jezelf opdringen aan mensen begon steeds minder te bevallen. "Op een gegeven moment dacht ik: wat als ik de dingen die ik niet leuk vind aan dit werk eruit zou halen?" En zo belandde hij aan de andere kant van de tafel in inkoop, per slot van rekening net als verkoop een commerciële discipline. Van die beslissing die hij al vroeg in zijn loopbaan nam, heeft hij geen seconde spijt gehad. En van zijn opgedane verkoopervaring heeft hij in zijn huidige werk nog steeds veel plezier, want overtuigt de verkoper van een strategische leverancier er maar eens van dat je voor hem *customer of choice* bent.

Bij Boskalis begon Dick als assistent inkoper, werd daar vervolgens inkoper en later *lead buyer*. Begin vorig jaar werd hij bij Kotug Smit Towage, aanbieder van havensleepdiensten in Europa, inkoopmanager om daar als eindverantwoordelijke zijn visie op inkoop in de praktijk te kunnen geven. Het leven aan de andere kant van de tafel blijkt veelzijdiger dan deze jonge inkoper zich had voorgesteld. Het draait namelijk niet alleen om het vinden van de juiste inkoopoplossingen voor de business en het afsluiten van mooie contracten, maar ook om efficiencyverhoging door stroomlijning van processen.

Floor kwam net als Dick al vroeg in haar carrière tot een inzicht. Ze was *asset management consultant* en vanwege haar professionele groei binnen dat vak wilde ze meer invloed uitoefenen en dat kan aan het begin van de keten, bij inkoop. Want daar gebeurt het, aldus Floor, die nu beide werelden combineert door assetmanagement expliciet te betrekken bij aanbestedingen. Dat doet ze als *procurement officer* bij Royal Schiphol Group voor ICT en systemen waarbij informatie- en communicatietechnologie een grote rol speelt. Het mooiste vindt ze het definiëren van de behoefte met de business en het uitdenken van de meest geschikte aanbestedingsstrategie en het aanbestedingsproces voor een grote diversiteit aan in te kopen goederen en diensten.

### Boekenwijsheid ...

Deze vier inkopers zijn allemaal hoogopgeleid. Procurement consultant Cynthia Nomen volgde de hbo-opleiding facility management. Door het volgende minor inkoop behaalde ze NEVI 1 en



startte ze direct na haar studie met NEVI 2. Inkoopmanager Dick van Gendt heeft naast een *bachelor business administration* NEVI 1 en 2. Mark Janssen volgde eerst een hbo-opleiding en studeerde aansluitend af in supply chain management aan de Erasmus Universiteit, terwijl procurement officer Floor Hensen een master business administration, hbo-opleiding technische bedrijfskunde en een *black belt* Lean Six Sigma op zak heeft. Niet eerder was het opleidingsniveau van de jongste generatie inkopers op de werkvloer zo hoog. Uit recent internationaal onderzoek van EU-project PERFECT blijkt echter dat het gros van de junior en senior inkopers niet zou beschikken over de essentiële vaardigheden om

## Niet eerder was het opleidingsniveau van de jongste generatie inkopers op de werkvloer zo hoog

succes in het inkoopvak te kunnen boeken. Jonge inkopers blijken van deze conclusie echter allerm minst wakker te liggen, al was het alleen al om het feit dat zij juist eclatante successen boeken.

### ... en praktische vaardigheden

“De onderzoeksbevinding is eigenlijk volstrekt logisch”, aldus een nuchtere Floor. “Het is net als met autorijden; pas na het behalen van je autorijbewijs leer je echt rijden.” De constatering dat je de noodzakelijke inkoopvaardigheden primair in de praktijk opdoet, wordt gedeeld door andere jonge inkopers. *Conditio sine qua non* daarbij is volgens hen wel dat je een proactieve houding aanneemt, je vaardigheden zelf ontwikkelt en daarbij gebruikmaakt van de mogelijkheden die de werkgever biedt. Het is veeleer aan de werkgever en minder aan de opleider om je te helpen met het ontwikkelen van specifieke praktijkvaardigheden voor het succesvol kunnen uitoefenen van het inkoopvak vinden jonge inkopers.

Aan de andere kant geeft Dick aan dat in zijn opleiding het leren van praktische basisvaardigheden om de theorie in de praktijk te brengen onderbelicht was. Onder meer hoe je draagvlak voor verandering creëert, iets waar hij en vele inkopers met hem dagelijks mee te maken hebben: uit de Deal!-NEVI Nationale Inkoopenquête blijkt dat verandermanagement op 1 staat in het rijtje van persoonlijke competenties die inkopers willen ontwikkelen.

### De uitdagingen ...

Zonder uitdagingen zou Generatie I niet kunnen bestaan, zou het leven leeg en zinloos zijn. Want jonge inkopers zijn ambitieus, op het gebied van werk, relaties en vrijetijdsbesteding. Ze zoeken de uitdagingen expliciet op, omdat elke uitdaging je een stapje verder naar zelfverwezenlijking kan brengen. De uitdagingen waar jonge inkopers voor staan zijn divers, afhankelijk van de branche (hoe hevig is de concurrentie), van de specifieke organisatie in kwestie en van de mate van volwassenheid van de organisatie. Besteedt de ene inkoper veel tijd aan het optimaliseren en de digitaliseren van processen, de ander zet zich vooral in voor het verkrijgen van meer grip op de spend. Opvallend is dat stakeholder management bij veel jonge inkopers een centraal thema is.

Bij Eurail.com geeft Mark Janssen daar inhoud aan door leveranciersrelatiemanagement. “We hebben een klein groepje van strategische leveranciers, partners in feite, die er sterk aan bijdra-

### YPP: NETWERK VOOR JONGE INKOPERS

In 2001 lanceerden vier *angry young men* Young Purchasing Professionals (YPP) voor jonge inkopers tot 35 jaar. Dit levendige netwerk bestaat inmiddels uit ruim 700 jonge inkopers uit zowel de private als (inmiddels steeds vaker) de publieke sector. Een paar jaar geleden werd de naam veranderd in Young Procurement Professionals, geheel in lijn met de professionele ontwikkeling die het inkoopvak met name de afgelopen decennia heeft doorgemaakt. Ongewijzigd bleef het centrale doel van YPP: jonge inkoopprofessionals en organisaties met elkaar verbinden. Ook studenten zijn trouwens van harte welkom. Elk jaar organiseert het zevenkoppige bestuur - dat allang niet meer alleen uit 'men' bestaat - verschillende gratis toegankelijke evenementen (het cpo-event op 20 maart is het eerstkomende evenement). Voor het jaarevenement wordt een bescheiden bijdrage gevraagd om de kosten te dekken. Ook organiseert YPP af en toe een buitenlandse studiereis. Dit jaar reizen de jonge inkopers in mei af naar Finland, waar samen met de jonge inkopers van de nationale inkoopvereniging Logy een inspirerend programma is opgesteld. Alle informatie over inkoopnetwerk YPP vind je op de geheel vernieuwde website: [www.youngprocurement.com](http://www.youngprocurement.com).

gen dat we ons kunnen onderscheiden als webshop in een internationale markt”, licht hij toe. Het managen van de relatie is cruciaal en geschiedt onder meer aan de hand van een dashboard met verschillende prestatie-indicatoren. Elk kwartaal bespreekt Mark samen met de interne stakeholders op managementniveau de scores op deze set van indicatoren met deze kernleveranciers. Een nieuwe uitdaging daarbij is om de agile werkwijze van Eurail.com nu in het DNA bij de leverancier te krijgen. Supplier



**Cynthia Nomen**  
Procurement  
consultant bij  
ABN AMRO



**Dick van Gendt**  
Inkoopmanager  
bij Kotug  
Smit Towage

relationship management zal binnen inkoop nog belangrijker worden dan het nu is door het verder uitkristalliseren van supply networks en de voortschrijdende globalisering, zo verwacht Mark. Goed stakeholder management heeft uiteraard ook betrekking op de interne belanghebbenden. Nu is Eurail.com een relatief kleine organisatie, waarin bovendien al in crossfunctionele teams met de business wordt samengewerkt. Bij grote organisaties wordt het direct al een stuk lastiger om niet alleen goed contact te houden met de vele interne klanten van inkoop, maar ook om de juiste stakeholders mee te krijgen.

Cynthia Nomen van ABN AMRO herkent dit. De business meekrijgen lukt alleen als je impact hebt als gesprekspartner en waarde weet toe te voegen aan de strategische agenda van de stakeholder. Ze noemt als voorbeeld het herinrichten van de externe inhuur, waarbij een nauwe samenwerking tussen verschillende stakeholders het project tot een succes heeft gemaakt.

#### ... en de successen

Generatie I zoekt de uitdagingen op en hoe zoet smaakt dan het succes. Mark Janssen benoemt succes als het hebben van impact. “Een goed voorbeeld is ons nieuwe reserveringssysteem”, vertelt hij. “Inkoop was nauw betrokken bij de *make or buy*-afweging, die in het voordeel uitviel van de optie zelf ontwikkelen.” De resultaten zijn volgens Mark inmiddels goed zichtbaar: lagere kosten en een betere service aan klanten, oftewel: impact met inkoop.

Cynthia weet inkoop succes te boeken in een grote organisatie. Waar ze met trots over spreekt, is het nieuwe inhuurbeleid dat zij samen met een team vormgaf en succesvol invoerde binnen de bank. Kernelementen zijn een selecte groep leveranciers en betere processen.

Floor moet net zoals Cynthia opereren in een complexe organisatie die als speciaalsectorbedrijf ook nog eens aanbestedingsplichtig is. Ze maakte zich met succes hard voor het meenemen van het assetmanagement aan ICT-assets in aanbestedingen. Ook bij Royal Schiphol Group zie je een verschuiving van de inkoop van goederen en diensten naar de inkoop van het gebruik van functionaliteiten. De



**Floor Hensen**  
Procurement  
officer bij Royal  
Schiphol Group



**Mark Janssen**  
Procurement and  
supplier manager  
bij Eurail.com

luchthaven heeft inmiddels *light-as-a-service* (geleverd door Philips). Deze ontwikkeling naar meer inkoop van functionaliteiten en minder op bezit van activa bestempelt Floor als dé inkoop-trend waar je als professioneel inkoper van de toekomst onderscheidend kunt zijn als inkoopadviseur van de totale oplossing.

De eerste winst bij een samengaan van organisatie ligt bij inkoop, zo wordt wel gezegd. Dick van Gendt kan daarvan getuigen. “Thema voor dit jaar is om meer grip op de uitgaven te krijgen om inkoop uniform en kostenbewust te laten plaatsvinden. Op zich is dat niet zo moeilijk door te besluiten dat alle inkoop via de inkoopafdeling moet verlopen, maar dan stagneert het primaire proces.” Dick bewandelt daarom het pad der geleidelijkheid. Zo standaardiseerde hij een aantal producten voor de sleepdiensten in de verschillende havens en introduceerde een dashboard waarmee de verschillende sleepdiensten inzicht in de uitgaven krijgen, om aldus van elkaar te leren.

#### Inkoop forever?

Steeds meer jonge mensen stromen het inkoopvak in, vanuit de collegebanken en vanuit andere disciplines. Welke ambities hebben ze? Is het inkoop forever of is een baan in inkoop de perfecte opmaat naar iets anders? Voor Cynthia Nomen staat inkoop door de veelzijdigheid en het contact met mensen “met stip bovenaan. Inkoop past bij me”, vertelt Cynthia. Wel heeft ze de ambitie zich te ontwikkelen in een andere inkoopcategorie en zal ze veel te vinden zijn op de evenementen van YPP, het netwerk voor en door jonge inkopers (zie kader), ook om oren en ogen open te houden voor kansen die zich voordoen in inkoop.

## Zonder uitdagingen zou Generatie I niet kunnen bestaan, dan zou het leven leeg en zinloos zijn

Floor Hensen staat aan het begin van haar inkoopcarrière en zegt “super tevreden” te zijn, voorlopig zit er nog veel potentie in de inkoopprofessione. Daarnaast biedt inkoop ook inzichten die ze mogelijk in toekomstige andere functies kan gebruiken.

Dick van Gendt zit al wat langer in inkoop en steeg begin vorig jaar een trede op de inkooppladder binnen Kotug Smit Towage. Aan hem de taak een geolied lopende inkoopafdeling op te zetten voor dit bedrijf, een joint venture van twee bedrijven met een lange historie. Het punt op de horizon heeft hij al gezet: binnen drie jaar wil hij binnen het bedrijf een “mooie inkoopwinkel” neerzetten strak in lijn met visie en missie van het bedrijf.

“Inkoop forever? Ik zou het werkelijk niet weten. Inkoop is zo in ontwikkeling”, constateert Mark Janssen. Maar daar voegt hij direct aan toe dat hij zeker wel een persoonlijke ambitie heeft: waar hij ook werkt en in welke functie hij ook werkt, wil hij waarde toevoegen voor de organisatie. Een streven dat het motto van zijn inkoopgeneratie, Generatie I, de Relatiegeneratie, zou kunnen zijn: *no value, no glory*. ●