



Partner Evelyn Günther van People Select Executive Search interviewt managers uit de branche over hun waarden/normen, werk/privé, uitdagingen/ergernissen en 'leermomenten'. **Deze maand Robin Heetkamp, eigenaar Hood Management en Foodsource.**

Door: Evelyn Günther Foto: Dirk-Jan van Dijk

Bij Evelyn aan tafel

Zou je in het kort iets over je levensloop willen vertellen?

Ik ben opgegroeid in een dorpje in Noord-Brabant, na de Havo heb ik de HAS gedaan, bedrijfskunde en levensmiddelentechnologie. Ik heb eigenlijk altijd meer tijd aan mijn bijbaan in de horeca besteed dan aan studeren. In de horeca heb ik dan ook minstens zo veel geleerd: vooral over hard werken met een groep mensen. Na mijn studie ben ik inkoopassistent bij Superunie geworden, doorgegroeid naar inkoper en zo verder. Op mijn 29ste ben ik gestopt bij Superunie en kwam ik aan de verkoopkant terecht, als directeur bij E.P. Leidsche, een fabrikant van private label-koffie. Directeur op je kaartje op die leeftijd is heel leuk, maar in de praktijk was het een klein hok in Ridderkerk waar we met drie man zaten, als onderdeel van een grote Belgisch/Italiaanse koffieproducent. We verkochten koffie aan met name retailers in Nederland en Noord-Europa. Ook hebben we de distributie van de espresso van ons moederbedrijf in de Nederlandse horeca opgezet. Een erg leuke en leerzame tijd. Na drie jaar was het bedrijf gegroeid, geprofessionaliseerd en stond het stevig in de markt. En daarmee begon ik het minder spannend te vinden. Ik had een paar keer de vraag gekregen of ik bedrijven wilde helpen met de verkoop aan retailers, omdat ik uit de praktijk wist hoe een retailer denkt en werkt. Toen kwam er ook nog een grote opdracht in Moskou voorbij. Heel snel heb ik toen Hood Management opgericht en ben ik begonnen. Geregeld werkte ik samen met Frans Fredrix, voormalig Superunie-directeur en naderhand zelfstandig adviseur; later hebben we samen 'FoodSource Inkoopoptimalisatie' opgericht.

Wat doen jullie precies?

Vanuit Hood geef ik ondersteuning aan zowel inkopende partijen, denk aan cateraars, groothandels en retailers, als aan fabrikanten van private labels of merken. Meestal in de food, soms net

daarbuiten. Vaak ontbreekt het aan onderhandelingsvaardigheden, maar vooral ook aan de juiste manier van denken. In FoodSource helpen we fabrikanten aan de inkoopkant. Er zijn fabrikanten die aan de 'voorkant' al hun zaken piekfijn in orde hebben, maar het overreind houden van de marge aan die kant is niet eenvoudig. De gedachte achter FoodSource is dat een fabrikant veel makkelijker de marge kan verbeteren door te besparen aan de inkoopkant. De 'kostprijs goederen' van een private label is vaak meer dan 50% van de omzet. Als een fabrikant dat percentage kan verlagen, heeft dat direct effect. Samen met Frans heb ik een inkoopscan ontwikkeld, waarmee we snel kunnen zien hoe en waar een bedrijf kan besparen. Soms geven we alleen dat advies en soms geven we er ook invulling aan. We coachen de zittende inkoper, zoeken een nieuwe, of we gaan mee aan de onderhandelingstafel zitten. Alles is erop gericht om een fabrikant zo snel mogelijk te helpen, want die wil gewoon geld verdienen en geen uitgebreide rapporten.

Hoe kijk je tegen de onderhandelingen tussen fabrikanten en retailers aan?

Voor veel fabrikanten is de bodem is nu wel bereikt. De afgelopen tijd hebben zij de stijgende grondstofprijzen gebruikt om dat keerpunt te bewerkstelligen. Dat is terecht, maar nu een aantal grondstofprijzen ook weer dalen, hoor je hen niet over prijsverlagingen. En dan komt de volgende discussie er al weer aan. Als een fabrikant de discussie zuiver wil voeren, moet hij eerlijke informatie geven over zijn kosten. Hij moet zeggen: 'Als mijn kosten stijgen, stijgt mijn prijs ook; en als mijn kosten dalen, daalt mijn prijs ook.' Als je de eerste bent die dit daadwerkelijk doet, win je de sympathie van de markt. Het vereist een andere opstelling van zowel de leverancier als de afnemer, maar ik ben ervan overtuigd dat deze manier van werken een doorbraak kan betekenen in de

onderhandelingen. Als ik een productiebedrijf zou hebben, zou ik het zo doen. De huidige tijd vraagt van je dat je openheid van zaken geeft.

Jij adviseert zowel handel als industrie. Zorg jij ervoor dat die twee partijen beter gaan samenwerken of dat ze verder van elkaar af komen te staan?

De bedrijven waar ik voor werk aan de verkoopkant, gaan hun klanten beter begrijpen. Daardoor komen ze met een beter verhaal aan tafel. Verkoop wordt dan 'helpen inkopen' en daar zijn beide partijen bij gebaat.

Waar erger jij je aan?

Nou, het is niet zozeer ergeren, ik verbaas me dat er zo veel salesmensen zijn die zo vreselijk weinig van hun eigen product weten. Ze hebben het soms niet eens geproefd! Hoe kun je het dan verkopen? Ga de fabriek in: hoe wordt het gemaakt, wat zit erin? Doorgaans zijn verkopers van private label-fabrikanten hier verder in, maar ook zij kunnen zich nog verbeteren. Het overgrote deel van de inkopers gelooft geen mooie marketingpraatjes meer – wat trouwens ook voor consumenten geldt. Je moet de discussie inhoudelijk aankunnen.

Wat is volgens jou een belangrijke succesfactor?

Eigenlijk geldt voor iedereen dat je voortdurend kritisch op jezelf moet zijn. Je mag even tevreden zijn over wat je bereikt hebt, maar daarna moet je nog beter willen worden. Met die instelling ontwikkel je jezelf steeds. Dat geldt ook voor bedrijven. Vooral de kleinere bedrijven zijn hier goed in en je ziet dan ook dat vrijwel alle innovaties van deze bedrijven komen. Je moet fouten durven maken en beslissingen durven nemen. Grote bedrijven onderzoeken alles, brengen boekwerken uit, hebben grote afdelingen R&D, marketing, trade marketing, en nog mislukt de



'Werken als adviseur is niet mijn eindstation'

ene innovatie na de andere. Er zit geen ondernemerschap in. Ik ben wel benieuwd waar dat gebrek aan ondernemerschap bij die grote bedrijven uiteindelijk toe leidt. Je ziet retailers juist met de kleinere bedrijven samenwerken en samen zetten zij de mooie innovaties in de markt.

Maar je komt nooit in de problemen met je integriteit omdat je voor beide kanten werkt?

Nee, als ik bij toeval in korte tijd voor een fabrikant werk én daarna voor een klant van hen en zij komen beiden aan de onderhandelingstafel, dan informeer ik beide partijen en zorg dat ik niet betrokken ben bij die kwestie. Natuurlijk neem ik de ervaring van elke opdracht wel mee naar volgende opdrachten, maar ik adviseer telkens een bedrijf op zichzelf over de interne gang van zaken op het gebied van inkoop of verkoop. Vertrouwelijkheid is daarin heel belangrijk. Dat geldt ook bij het uitvoeren van de inkoopscans in FoodSource. Het gaat retailers niet aan wie met ons werken.

Mis je geen collega's? Je bent veel in je eentje aan het rondrijden, of niet?

Dat valt mee. Ik run Hood Management wel in mijn eentje, maar FoodSource doen Frans en ik samen en we sparren veel. In mijn opdrachten ben

ik vaak ook zozeer bij bedrijven betrokken dat ik de mensen daar ook als collega ervaar. Het bevalt me heel goed. Ik heb erg interessante opdrachten bij heel leuke bedrijven.

Waar wil je uiteindelijk naar toe met je bedrijf?

Werken als adviseur is niet mijn eindstation. Op dit moment het voor mij de ideale situatie. Bij alle bedrijven waar ik iets breng, leer ik ook weer wat. De vrijheid is ook prettig. Maar uiteindelijk ga ik weer iets doen in een bedrijf dat echt iets maakt.

Wat zou je dan graag willen doen?

Op enig moment komt er wel een productiebedrijf voorbij dat me aanspreekt, waar een probleem op te lossen is en waar ik in mee kan doen. Met een klein groepje betrokken mensen de zaak vlottrekken en dan verder uitbouwen. Niet te groot, 10, 20 miljoen euro omzet per jaar. En ik moet iets met het product hebben. Koffie vond ik ook een heel interessant en mooi product.

Wanneer wil je dit plan verwezenlijken?

Ik heb daar geen planning voor in mijn hoofd. Ik heb nu een hectisch, maar heel leuk bestaan. Dus als het nog een aantal jaar duurt, vind ik dat niet erg. En heel misschien komt er tussendoor nog

wel eens een baan voorbij waarin ik een paar jaar heel veel kan leren.

Volgens mij maak je veel uren en veel kilometers. Hoe ziet je privé-situatie eruit?

Ik woon samen, we hebben een zontje van net 1 jaar en een tweede is onderweg. We hebben vorig jaar een boerderij gekocht en zijn die aan het verbouwen. In principe werken we allebei vier dagen. Mijn vriendin heeft een managementfunctie bij Feenstra Verwarming, een onderdeel van Nuon. Een erg leuke baan heeft ze daar.

Hoe combineer je je gezin met je werk?

Het is steeds wel even puzzelen. Wie brengt die kleine naar het kinderdagverblijf, of haalt hem op tijd weer op bij oma. Als het mijn 'oppasdag' is, probeer ik dat eigenlijk nog te veel te combineren met werken. Dat is niet ideaal en ook niet effectief. Mijn vriendin doet dat beter, meer ontspannen. Als zij haar thuisdag heeft, is ze wel bereikbaar maar werkt ze veel minder. Ik heb op dit moment voor zes dagen werk en probeer dat in vier dagen te proppen. Dat betekent ook veel 's avonds en in het weekend doen. Eind mei loopt een grotere opdracht af en ga ik kijken of het me lukt even ietsje rustiger aan te doen... ■

