

Partner Evelyn Günther van Günther & Van Grinsven Executive Search interviewt managers uit de branche over hun waarden/normen, werk/privé, uitdagingen/ergernissen en 'leermomenten'. **Deze maand Niels Bontje, verkoopdirecteur Nutricia.**

Door: Evelyn Günther Foto: Jan Willem Houweling

# Bij Evelyn aan tafel

## **Je werkt nu een jaar als verkoopdirecteur, wat heeft je het meeste verrast?**

Waar mensen toe in staat zijn als ze echt ergens in geloven en het vertrouwen hebben dat iets kan lukken. Bij Nutricia wilden we ons grootste merk Nutrilon vernieuwen en daar heerste veel twijfel over. De handel werkte niet mee en de markt was niet echt gunstig. Maar we hebben telkens herhaald dat het ons zou lukken en uiteindelijk werd iedereen daar steeds meer van overtuigd. We hebben zelfs illusionist Hans Klok nog uitgenodigd om op ons kantoor te laten zien dat het onmogelijke mogelijk is, zolang je er maar in gelooft. Uiteindelijk draaide de stemming helemaal om en daardoor was het resultaat fantastisch. De categorie groeit daardoor en dat geeft onze mensen zelfvertrouwen.

## **Wat is voor jou de belangrijkste succesfactor voor een leidinggevende?**

Een leidinggevende is succesvol als hij zijn mensen vertrouwen geeft en van de klant het vertrouwen wint.

Vertrouwen van je mensen leer je door te luisteren, te begrijpen wat er speelt, de kwaliteiten van alle teamleden te benutten en voor een goede samenwerking te zorgen. Je moet hun verantwoordelijkheid geven en duidelijk maken dat ze risico's mogen nemen en er niet op worden afgerekend als het niet goed gaat.

## **Waar ben jij verantwoordelijk voor?**

Voor alle verkopen in de retail, vooral supermarkten en drogisterijen en een beetje apotheken. In ons team zitten account managers en category development managers die veel samenwerken en ook samen naar de klant gaan. Onze category development managers

zijn eigenlijk trade marketeers, maar ze heten zo omdat we willen benadrukken dat het om de categorie-ontwikkeling gaat. Ze zijn intern verantwoordelijk voor het merk en extern voor de klant en kijken objectiever naar de categorie. We hebben ook een buitendienst die echt met de ondernemers in gesprek gaat over die ontwikkeling van de categorie.

## **Hoeveel mensen zitten er in je team?**

24 mensen vormen het salesteam van Nutricia Nederland. Wij vallen onder de babydivisie van Danone. De andere drie divisies zijn water, zuivel en 'advanced medical', specifieke producten voor ziekenhuizen. Wij richten ons puur op de retail. Danone houdt de divisies graag gescheiden, elke productgroep heeft zijn eigen benadering en doelgroep.

## **Was dit een grote stap voor je?**

Ik heb al eerder een leidinggevende functie gehad, als salesmanager voor Quaker Benelux. Het team was kleiner, maar ik heb daar veel geleerd, wat me nu goed van pas komt. 'Treat the business as if it is your own', was de stelregel bij Quaker. We voelden ons echt verantwoordelijk voor het bedrijf. Dat gevoel proberen we nu ook bij Nutricia te creëren. Het oude Nutricia was een sterke organisatie die in de uitvoering goed was, maar vooral het salesteam niet de ruimte gaf om eigen initiatief te ontplooiën. Dat wordt nu langzamerhand anders. Danone zelf is juist een ondernemend bedrijf, dat mensen stimuleert om risico's te nemen en om niet alleen het bedrijf, maar ook de mensen zelf te laten groeien. We zoeken altijd mensen die bij de functie van de vacature passen, maar vooral ook de capaciteiten en de motivatie hebben om nog een paar stappen in het bedrijf te maken. Je krijgt

er veel ruimte en daarom ben ik heel blij met mijn rol. Bij PepsiCo International, waar ik hiervoor gewerkt heb, was er meer controle en minder ruimte voor initiatief. Daar besteedde ik naar verhouding veel meer tijd aan de uitvoering, hier besteed ik minstens eenderde van mijn tijd aan praten en sparren met mijn teamleden. Zij moeten zich 'empowered' voelen om deals te maken en de categorie te ontwikkelen.

## **Vind je het moeilijk?**

Niet echt. Het gaat niet volgens een vooropgezet plan. Je stapt erin en je probeert vertrouwen te kweken. Natuurlijk heb ik eerst met iedereen gepraat. Ik moest begrijpen wat er speelde. Er veranderde opeens veel bij Nutricia na de overname door Danone. Veel mensen waren het daar niet mee eens. Zij hadden in het begin geen vertrouwen in mij, als nieuwe leidinggevende van buiten.

## **Dat lijkt me lastig. Hoe ging je daarmee om?**

Ik probeer vooral heel benaderbaar te blijven en alles bespreekbaar te houden, maar intussen bepaal ik wel de richting. Ik heb vijf thema's vastgesteld waar we als salesteam eerst aan willen werken, zoals de vernieuwing van Nutrilon en een goede relatie met onze klanten. Natuurlijk ging het lang niet altijd even gemakkelijk, maar inmiddels zijn mensen meer overtuigd van de route die Nutricia nu volgt en gaan ze ook kansen zien om door te groeien. Dat moet je hebben, dat mensen enthousiast zijn en dingen naar zich toetrekken. Dat is zeker niet alleen mijn verdienste, want mijn voorganger heeft daar al veel werk voor verzet.

## **Wat zijn het afgelopen jaar belangrijke leermomenten voor jou geweest?**

Dat ik goed moet kunnen inschatten wat mensen voortdrijft.

## 'Ik moet goed kunnen inschatten wat mensen voortdrijft'

### **Heb je dat aan hen gevraagd?**

Nee, dat is het hem nu juist. Het afgelopen jaar is met horten en stoten gegaan. Achteraf had ik iedereen beter moeten begrijpen, hun meer moeten vragen. Je kunt wel zeer optimistisch zijn ingesteld, maar waarom denkt de ander dat het niet gaat lukken? Daar zou je van kunnen leren. Daarom luister ik meer naar anderen en wil ik iemands drijfveer achterhalen. Het fijne van Danone is dat je een externe coach kunt krijgen. Die coach helpt mij om mezelf en anderen beter te leren kennen. Gesprekken met hem leveren heel concrete aandachtspunten op.

### **En welke zijn dat?**

Het ene is dat ik meer van mezelf moet laten zien en meer emotie in mijn werk moet brengen. Ik ben namelijk nogal op business en resultaten gericht. Ik heb mezelf aangeleerd om de emotie niet te uiten, hoewel dat wel nuttig en effectief kan werken. Voor een ander kan het heel productief zijn als hij merkt dat jij begrijpt wat hem voortdrijft. Het andere aandachtspunt is dat ik me ook écht meer in de ander moet verplaatsen.

### **Wel mooi dat je een coach krijgt.**

Jazeker. Ik spreek hem eigenlijk niet vaak genoeg, zeven keer in dit afgelopen jaar, maar daar zat wel een hele dag bij waarop we uitgezocht hebben welk type ik volgens het Enneagram-

model ben. Van de negen typen, de perfectionist, de helper, de teamspeler enzovoort, ben ik type drie. Type drie wil met het team groei mogelijk maken, maar wil wel winnen. Vaak zeg ik in moeilijke situaties dat we alles uit de kast moeten halen om het te laten slagen, want falen komt gewoon niet in mijn woordenboek voor. Type drie denkt minder aan de drijfveren van anderen. Dat laatste probeer ik nu te leren.

### **Waar erger jij je aan? Je komt heel rustig over, maar word je wel eens kwaad?**

Echt kwaad word ik niet, maar ik kan wel teleurgesteld zijn en dan zeg ik dat ook. Dat is vooral als iemand zich niet goed voorbereid heeft en te afwachtend is. Daar erger ik me aan. Bij een klant aan tafel laat ik het ook merken dat ik het irritant vind dat er alleen gebakkeleid wordt, terwijl er zo veel kansen liggen. Uiteindelijk hebben retailers en fabrikanten dezelfde doelen: de consument van dienst zijn en de categorie laten groeien.

### **Zou je willen dat het anders gaat?**

Om eerlijk te zijn vind ik onze relatie met retailers sterk verbeterd ten opzichte van een jaar geleden. Nutricia werd altijd verweten arrogant te zijn en voorheen waren retailers ook niet bereid om naar de categorie als geheel te kijken, maar nu is dat anders. We hebben goede gesprekken met elkaar over de categorie-ontwikkeling en

niet meer alleen over het rendement en de marges. Een aantal partijen gaat er heel professioneel mee om. Op hen richten we onze aandacht. Als anderen echt niet willen, houdt het op.

### **Je woont in Den Haag, toch?**

Ja, samen met mijn vrouw en drie dochters. Dicht bij het strand. Toen ik bij PepsiCo franchisemanager voor Vrumona-frisdranken was, moest ik elke dag naar Maarssen. Daar was ik wel klaar mee. Gelukkig kwam deze functie op mijn pad. Een stuk dichterbij, wat veel tijd scheelt.

### **Besteed je die extra tijd nu aan je werk of ben je meer thuis?**

Het is ongeveer fifty-fifty, denk ik. Ik kan mijn tijd relaxter inplannen, ben vaker thuis met eten en ik kan gemakkelijker op tijd op mijn werk zijn. Als je pas om negen uur op kantoor kunt zijn en 's middags eigenlijk op tijd weg wilt, is het moeilijk om de dingen te doen die je wilt doen. Op maandag en vrijdag werkt mijn vrouw. Op die dagen breng ik onze kinderen eerst naar school en begin ik om negen uur, maar op andere dagen begin ik om half acht en ga ik om een uur of zes weg.

### **Hoe oud zijn je dochters?**

Negen, elf en dertien jaar. We hebben veel lol met elkaar. Ze spelen alle drie hockey en vinden toneel heel leuk. De oudste zit inmiddels op het voortgezet onderwijs in een theaterklas. Vanaf haar zevende speelt ze al toneel en ze wil heel graag actrice worden. In die theaterklas gaat ze vier dagen in de week 'gewoon' naar school en krijgt ze één dag per week toneel, muziek en dans op de toneelschool. Daar heeft ze auditie voor moeten doen. Ik weet zeker dat ze actrice wordt, want ze wil het heel graag en staat vol zelfvertrouwen en stralend op het toneel. Dan kan het niet anders of dat gaat lukken.

### **Kun je de tijd voor je jonge kinderen en die drukke baan goed combineren?**

Mijn vrouw werkt alleen maandag en vrijdag en is er verder veel voor de kinderen. Toen ik in Maarssen werkte, merkte ik wel dat het wat te veel werd, want ze werden ouder en wilden me meer vragen, over huiswerk bijvoorbeeld. Nu gaat dat beter. Het is ook niet zo dat het een bewuste keuze van me is geweest om zo veel te werken, maar ik twijfel er niet over, want het gaat niet ten koste van hen. Als ik thuis ben, zorg ik ervoor dat ik er ook echt voor ze ben en dat we leuke dingen kunnen doen. ■

