

Evelyn Günther van People Select Executive Search interviewt managers uit de branche over hun waarden/normen, werk/privé, uitdagingen/ergernissen en 'leermomenten'.

Deze maand Eric Schut, managing director FrieslandCampina Dagvers.

Door: Evelyn Günther Foto: Jan Willem Houweling

Bij Evelyn aan tafel

Eric, je werkt al lang bij Campina, inmiddels gefuseerd tot FrieslandCampina. Wil je nog iets meer over je achtergrond vertellen?

Natuurlijk. Na de hotelschool in Maastricht heb ik bij een kleine horecaformule gewerkt en daarna bij Bieze. Mijn vader adviseerde me om van verschillende typen bedrijven te proeven en dat heb ik gedaan: eerst een klein bedrijf, daarna een middelgroot bedrijf en nu werk ik bij een multinational.

Wat zou je volgens hem nu moeten doen?

Hij en mijn moeder zijn zeer geïnteresseerd in wat ik doe, maar ze zeggen niet wát ik moet doen. Mijn moeder bracht me na acht jaar lang worstelen met de havo wel op het goede idee om de hotelschool te gaan doen. Maar juist omdat mijn vader zijn kinderen niet te veel in een richting wilde duwen en de tijd er rijp voor was, heeft hij zijn bedrijf, een schoenwinkelketen, vijftien jaar geleden verkocht in plaats van het aan één van ons over te doen. Het was een familiebedrijf dat toen al 125 jaar bestond. Ik kom echt uit een ondernemersgezin, maar mijn zus, jongere broer en ik zijn tot nu toe geen van drieën echt zelfstandig gaan ondernemen.

Zit dat ondernemerschap wel in je genen?

Binnen FrieslandCampina voel ik me thuis bij bedrijfsonderdelen waar ondernemerschap belangrijk is. Vooral bij mijn vorige functie bij de business unit voor slagroom, omdat het een klein onderdeel was dat als zelfstandig bedrijf draaide. Mijn huidige bedrijfsdeel is groter en door de fusie van Friesland en Campina wordt alles meer centraal geregeld. Ergens heb ik wel de ambitie om nog eens het ondernemerspad te bewandelen. Dan zien we vanzelf wel of ik daar

geschikt voor ben.

Waar ben je nu verantwoordelijk voor?

Binnen FrieslandCampina hebben we een structuur van vier businessgroepen met daaronder verschillende werkmaatschappijen. Ik ben verantwoordelijk voor een werkmaatschappij die onder Consumer Products Europe valt. De werkmaatschappij houdt zich bezig met alle dagverse zuivel van het merk Campina, de biologische zuivel en alle private labels. Voor de retail, voor out of home en voor het natuurvoedingskanaal.

Zou je zelf een rol in het buitenland willen hebben? Komt daar niet meer ondernemerschap bij kijken? In Nederland zie je zo veel geneuzel op de vierkante centimeter...

Ik zou dat 'finetuning van de business' willen noemen, maar je hebt wel gelijk. In het begin vond ik het heel moeilijk dat iedereen binnen FrieslandCampina een mening had over de manier waarop we het merk Campina nieuw leven in moesten blazen. Ik begrijp wel dat we in een belangrijke fase verkeerden en dat iedereen zich daarbij betrokken voelde, maar ik voelde me een voetbalcoach die naast duizenden coaches op de tribune staat en uiteindelijk wel alleen de juiste beslissingen moet nemen. Dat mensen wel een mening hadden, maar daar niet verantwoordelijk voor hoefden te zijn, dat ergerde mij. Het was een nieuwe functie voor me en een behoorlijk grote stap ook, want ik rapporteerde voor het eerst aan de raad van bestuur.

Zou je het anders aanpakken als je het over zou mogen doen?

Achteraf denk ik dat ik te snel vernieuwingen door wilde voeren. Ik had meer tijd moeten

nemen om de verwachtingen van anderen over mij te polsen en daarmee om te gaan. Vooral in de rest van de organisatie, buiten mijn eigen werkmaatschappij, had ik meer van mezelf moeten laten zien. Nu zou ik ervoor zorgen om met belangrijke personen in de organisatie beter kennis te maken, zodat ze weten wie ik ben, waar ik naar toe wil en waarom ik op een bepaalde manier reageer. Tijd nemen om met elkaar te praten en elkaar echt te begrijpen.

Krediet opbouwen bij mensen dus?

Precies, dat krediet krijg je niet van de ene op de andere dag. Je moet niet denken dat je jezelf niet meer hoeft te bewijzen omdat jij degene bent die de functie gekregen heeft. Je begint echt weer helemaal op nul. Dat was een leerpunt voor mij.

Er was niemand die je dat van tevoren verteld heeft.

Nee, maar het werkt bij mij net als bij mijn kinderen. Ik kan ze wel vertellen dat het gasfornuis heet is, maar ze zullen eerst hun vingers moeten branden voor ze het echt leren en onthouden.

Hoe is het met de versterking van het Campina-merk gegaan?

Het private label was in die tijd vrij sterk en andere merken kwamen op, dus was het hoog tijd om aan ons merk te werken. Ik wilde duidelijk maken dat die verandering heel dringend was en ik dacht dat anderen dat meteen zouden begrijpen. Het heeft echter wat langer geduurd. Ik wilde alles op dezelfde manier aanpakken als ik daarvoor op de slagroom-unit had gedaan, maar hier was ik afhankelijker van andere mensen doordat niet alles binnenshuis geregeld werd. Ook extern duurde het een tijdje voor we onze

'Ik had in de rest van de organisatie meer van mezelf moeten laten zien'

afnemers ervan overtuigd hadden dat we het met het Campina-merk serieus meenden.

Als je de zaken intern beter voor elkaar had gehad, waren de resultaten dan sneller bereikt?

Niet echt, denk ik. We hebben vooral intern nagedacht over de positionering van Campina. Daar zijn een paar klanten bij betrokken geweest. Misschien was het anders beter gegaan, maar het is ook wel eens goed dat niet alles meteen soepel verloopt. Je gaat samen door een fase waarin je elkaar goed leert kennen en doorgronden. Dat begrip komt later weer van pas. We zijn er trots op dat het marktaandeel van Campina weer groeit en voor Boerenland hebben we een paar mooie introducties neergezet.

Je zit samen met anderen in het managementteam voor Consumer Products Europe. Hebben jullie een gemeenschappelijke deler, hetzelfde

talent waardoor jullie in dat managementteam terecht zijn gekomen?

Ja, iedereen heeft passie. De een voor merken, de ander voor consumenten of klanten. Door die passie zitten ze op hun plek in dat team. Met de crisis is er een einde gekomen aan het eindeloze graaien in Nederland. Je ziet dat jonge mensen hun creativiteit in het bedrijf kwijt willen en zichzelf willen ontwikkelen. Het gaat niet meer om geld alleen. Passie maakt het verschil tussen mensen die het goed doen of beter zouden kunnen doen.

Hoe kun je als general manager volgens jou succesvol zijn?

Ten eerste moet je commercieel weten hoe de vork in de steel zit. Als een general manager een bepaalde vraag of mening niet begrijpt, staat hij te ver van de business af. Daarnaast moet je een mensenmens zijn, begrijpen waar je mensen mee

bezig zijn. Je moet ze op de juiste plaats kunnen zetten en aanvoelen wat ze willen. Daarnaast moet je je interne netwerk op kunnen bouwen en kunnen onderhouden. De rest komt dan vanzelf.

Waar erger jij je aan?

Aan procedures en bureaucratie, en aan mensen die geen verantwoordelijkheid nemen. Als ze dan ook nog hun mening gaan geven, zit ik helemaal boven op de kast. Het hoeft geen grote verantwoordelijkheid te zijn; ieder op zijn niveau.

Spreek jij je mensen aan op hun verantwoordelijkheid?

Ja. Maar ik moet hen ook wel de vrijheid en ruimte geven en niet alle beslissingen zelf nemen, anders hebben ze geen verantwoordelijkheid. Niet iedereen kan even goed met die ruimte omgaan. Het is fijn als er eigen ideeën geopperd worden. Uiteindelijk moet er echter wel iemand zijn die de knoop doorhakt. Als mensen links willen en mijn gevoel of ratio zegt dat het rechts moet zijn, dan gaan we rechts.

Ben je niet bang dat je mensen niet meer meedenken omdat je toch je eigen gang gaat?

Dat valt wel mee hoor, ik ga er niet vaak tegenin. Ik vind het wel prettig om op een vroeg moment bij het beslissingsproces betrokken te worden, zodat ik begrijp waar een besluit vandaan komt. Ik probeer veel met mijn mensen te praten.

Hoe is het met je werk-privébalans?

Ik vind het moeilijk om die balans te zoeken. Een serieuze baan vergt veel energie en tijd. Die kun je niet op een namiddagje erbij doen. Maar een gezin doe je er ook niet zomaar even bij. Ik heb het geluk dat mijn vrouw er altijd voor het gezin is. Ze werkt drie dagen per week als afdelingsmanager bij een ooglaserkliniek in Utrecht. Ik probeer er in het weekend wel voor ons gezin te zijn. We hebben een zoon van zeven en twee dochters van acht en negen. Iedere donderdagochtend breng ik ze naar school. Eigenlijk zou ik hen wel vaker naar school kunnen brengen, als ik erover nadenk. Aan het eind van de rit moet ik maar zien of ik het goed heb gedaan.

Zie je het voor je dat je zo doorgaat?

We maken tegenwoordig wel heel snel carrière, maar het tempo is niet bij te houden voor de rest van je werkzame leven. Ik werk al heel lang voor FrieslandCampina, maar telkens in verschillende functies, dus ik zie het niet echt als een levenslange baan. Ik geniet van het hier en nu, dat zal niet veranderen. ■

