

A black and white portrait of Barnabas Koss, a man with dark, wavy hair and glasses, smiling. He is wearing a dark suit jacket, a light-colored collared shirt, and a dark tie with light-colored diagonal stripes. The background is a plain, light color.

ONTMOETING AAN DE TOP

Barnabas Koss

**algemeen
directeur
Procter &
Benelux**

“Ik probeer ‘in touch’ te zijn met de consument of klant”

TEKST WOUTER BOONSTRA FOTOGRAFIE RON ZWAGEMAKER

De vice-president en algemeen directeur van Procter & Gamble Benelux heeft de welluidende voor- naam Barnabas. Een naam die als nadeel heeft dat hij hem een paar keer moet noemen voor je hem goed hebt verstaan, maar als voordeel dat je hem daarna nooit meer vergeet. Daar hoeft hij intussen ook niet meer bang voor te zijn, want Barnabas Kossmann (47) werkt al 22 jaar bij de grootste producent van huishoudelijke consumentenproducten. “Doorgroeien naar president van een van onze divisies zou ergens wel een logische stap zijn.”

In de spreekkamer waar we het interview houden, spreekt Kossmann over de mooie kanten van Procter & Gamble. Over de oprichters die net na de Amerikaanse burgeroorlog voor het eerst een ‘trademark’ op een stuk zeep zetten. “Als het stuk zeep bleef drijven, wist je dat het van P&G was.” En over de bijzondere opleidings- en bedrijfscultuur van P&G, waar, op starters na, geen mensen van buiten worden aangenomen. Het levert volgens Kossmann kwaliteit op. “Als je het leuk vindt om in een omgeving te werken waar topvoetbal wordt bedreven, dan is Procter & Gamble een mooi bedrijf om voor te werken.”

Uw voornaam betekent ‘zoon van de vertroosting’. Heeft u enig idee waarom uw ouders u zo hebben genoemd?

“Dat is een hele goede vraag! Ik ben in mijn leven nog nooit iemand tegengekomen die Barnabas heet. Ik ben niet heel religieus opgevoed. Mijn vader vond het gewoon een erg mooie naam. Meer zit er niet achter. Verder ben ik een geboren en getogen Rotterdammer. Mijn vader heeft een aantal jaren als ontwikkelingsarts in Nigeria gewerkt. Toen ik een jaar of vier was zijn we met het hele gezin - vader, moeder en zes kinderen - weer naar Nederland verhuisd. Daarna is hij altijd huisarts geweest in Capelle aan den IJssel. Ik ben de op een na oudste en in de familie de enige die echt de ‘harde commercie’ in is gegaan (lacht). De rest van mijn broers en zussen heeft voor de kunstzinnige kant gekozen. Toch komt bij het maken en in de markt zetten van producten van Procter & Gamble ook een hoop creativiteit kijken. Een goede marketeer heeft een dosis creativiteit nodig. Het begint bij het begrijpen van de consument, het ‘in touch’ zijn met de doelgroep en daaruit iets maken.”

Wilde u al de marketing in toen u klein was? “Ja, ik heb eerst een hele tijd gedacht dat het hotelwezen erg leuk was, maar na een vakantiebaantje waarin ik twee maanden alleen maar afgewassen had in de keuken was de romantiek er voor mij wel vanaf. Op mijn zestiende deed ik een project op de mid-

delbare school in Engeland dat mij enorm beviel. Het had raakvlakken met economie. Zo ontstond de interesse. De keuze om economie te doen en specifiek marketing was dus niet echt moeilijk. Het leek me gewoon erg leuk.”

In uw c.v. staat dat u een MBA-opleiding in de Verenigde Staten heeft gedaan voor uw doctoraal examen economie. Waarom heeft u die weg bewandeld? “Nou, het zit iets anders. Als onderdeel van mijn studie commerciële bedrijfseconomie en marketing kon je naar Michigan State University. Daar heb ik gedurende de zomer een onderdeel van het MBA-pakket gedaan. Dat kon je weer onderbrengen bij de studie hier in Rotterdam, waar ik me in marketing heb gespecialiseerd. Tijdens mijn studie heb ik ook voor een aantal bedrijven marketingvraagstukken opgelost. Als je marketing doet, denk je al gauw aan Procter & Gamble. In de literatuur zijn niet zo veel bedrijven die zo vaak terugkomen als onderdeel van cases als P&G. Vandaar dat ik het bedrijf al heel goed kende. Tijdens mijn studie in de VS ben ik ook met een groep naar het hoofdkantoor in Cincinnati geweest. Het leek me het toonaangevende bedrijf op het gebied van marketing.”

Voor Procter & Gamble heeft u maar liefst veertien jaar in het buitenland gewerkt. Onder andere in Oostenrijk, Engeland en Venezuela. Vanwaar die keuze? “Ik denk dat de aspiratie om in het buitenland te werken Nederlanders eigen is. Mijn veertien jaar buiten Nederland is wel een beetje atypisch voor het bedrijf. Als ik kijk naar mijn buitenlandervaring, dan was vooral de Latijns-Amerikaanse ervaring heel bijzonder. Ik ben blij met die keuze, want het was echt een discontinuïteit met alles wat ik daarvoor heb gedaan. Je leert dat samenwerken met mensen heel anders kan zijn dan in Europa. Samenwerken is het eerste waar het daar om gaat. Als je het menselijke en intermenselijke daar voor elkaar hebt, volgt de rest heel gemakkelijk. In Europa is het vaak andersom. Mensen willen niet direct met elkaar samenwerken. Je krijgt dan eerst alle grote culturele verschillen. Als je in Europa iets

mann

Gamble

geïmplementeerd wilt krijgen, kan het ontzettend veel tijd en energie kosten om iedereen op een lijn te krijgen. In Latijns-Amerika gaat het meer om het menselijke aspect. Als je van iedereen *commitment* krijgt om samen te werken, kan de invulling heel snel volgen. Ik heb in die tweeënhalf jaar ontzettend veel geleerd van de kracht van samenwerking, de kracht van mensen en het interpersoonlijke. Het tweede aspect is eerbied voor geld en armoede. En wat je producten in zo'n samenleving kunnen bijdragen. Omdat negentig procent van de mensen in Venezuela onder de armoedegrens leeft, zijn geld en overheadkosten ontzettend belangrijk. P&G opereert ook zo in zijn omgeving. We hebben heel sterk de filosofie: eerst de business maken en als de business er is en het verkoopt, dan gaan we er pas mensen neerzetten en de overhead optuigen. In Europa is altijd de eerste vraag als je iets wilt doen: waar zijn de investeringen? Waar zijn de mensen? Dat is een heel groot verschil in insteek en concept. De entrepreneursgeest en het eerbied voor het hele aspect van investeren is in Latijns-Amerika groot. Je kunt je geld niet zomaar uitgeven. Als je producten wilt maken die een groot deel van de bevolking aanspreken, moet je kostprijs laag zijn. Daarvoor heb je een hele competitieve kostenstructuur nodig. Daarin zijn we in Europa een beetje verwend. Je zet die producten in de markt, omdat mensen grosso modo meer geld hebben. Het aspect van kostenstructuur, zorgen dat je heel competitief bent, heel goed naar je overheadstructuur en je kosten kijken en zorgen dat je die zo scherp mogelijk houdt, zijn aspecten die ik daar geleerd heb en mee teruggenomen heb naar Europa.”

Hoe voelt het nu om aan het hoofd te staan van dit onderdeel van Procter & Gamble? “Ik vind het heel erg leuk. Enorm dynamisch! Nederland heeft een enorme dynamiek in de markt, zoals met de recente prijsaanpassingen in de retail. De combinatie van strategievorming en dagelijkse verkoop maakt het heel spannend. Ook de opbouw van de organisatie is enorm belangrijk. Procter heeft de filosofie: *promote-from-within*. Een nogal eigenzinnig concept. Het betekent dat degenen die na hun afstuderen bij P&G terechtkomen ook de toekomstige generatie topmanagers bij P&G worden. Voor de topfuncties nemen wij dus nooit mensen van buitenaf aan. Als je na vijf jaar een jaargang hebt die niet zo sterk is, dan is dat dus echt een probleem. We kunnen dan niet zeggen dat we even buiten de markt kijken en iemand binnenhalen.”

Waarom niet? “Het is een filosofie die P&G al 160 jaar in ere houdt. Mijn ervaring door de jaren heen is dat het je enorm dwingt je mensen heel erg goed op te leiden, te trainen en te coachen. Als ik dat als general manager niet goed doe, vallen er grote gaten in de organisatie. Je moet dus naast het feit dat je een business manager bent ook heel erg goed werken aan het bouwen aan die organisatie. Een groot voordeel van *promote-from-within* is dat mensen binnen P&G dezelfde taal spreken. Tijdens mijn veertien jaar in het buitenland was ik overal binnen vier weken operationeel. Je kent niet alle details, maar kunt wel op een goede manier aan de slag door de manier van werken en doordat de mensen elkaar kennen. In Europa bijvoorbeeld ken ik de meeste general managers in de verschillende landen heel goed. Dit betekent overigens niet dat P&G overal hetzelfde is, want door de acquisities van de afgelopen jaren komt zo'n veertig procent van de totale werknemers toch van buitenaf. Er is dus wel diversiteit.”

Hoe zou u uw manier van leidinggeven omschrijven? “Ik ben iemand die de nodige tijd neemt voor het neerzetten van de strategie en de doelstellingen. Ik vind het belangrijk dat je zelf de strategie neerzet en die ook kan communiceren naar de organisatie. Een van de eerste dingen die ik doe in een nieuwe baan is het tot leven brengen van een visie. Daarbij betrek ik ook een heleboel andere mensen. Ik houd mij niet alleen aan de oppervlakte met dingen bezig, maar maak ook mijn handen vuil. Dat gaat misschien wel helemaal terug naar de tijd dat ik allerlei baantjes deed. Ik ben al vroeg begonnen met tomaten plukken en bij de fietsenmaker werken. Tijdens mijn studententijd heb ik

ook altijd gewerkt om mijn studie te financieren. Dat was een principe van mij. Ik heb gezien dat mijn vader als huisarts met zes kinderen er heel hard voor heeft moeten werken. Ik vond het dus belangrijk om, als je dan studeert met al die plezierige dingen erbij, het geld zelf in te brengen en niet te lenen of helemaal afhankelijk te zijn van anderen.

Nu vind ik het mooiste van mijn werk om gewoon in de winkel rond te lopen of bij de mensen thuis te zijn. Ik deed vorige week in België twee dagen lang in-home visites. Er komt een bepaalde lijn die we daar willen introduceren en dan ga ik bij mensen thuis kijken, luisteren en praten. Ik word altijd een beetje onrustig als ik heel lang op kantoor moet zitten en alleen maar onze eigen interne verhalen hoor. Ik probeer ‘in touch’ te zijn met de consument of klant.”

“Ik geloof niet zozeer in hiërarchie,
als wel in het kunnen van mensen”



Zo kunt u uw positie en verantwoordelijkheid ook een beetje relativeren?

“Ja, ik denk het wel. Ik geloof niet zozeer erg in hiërarchie, maar in het kunnen van mensen. Ze kunnen mij altijd benaderen. Dat is niet iets wat ik bewust doe, dat is gewoon zo. Ik ben behoorlijk a-politiek. Het maakt mij niks uit waar ideeën vandaan komen. Iedereen kan met de beste ideeën komen. Geweldig. Jonge starters adviseer ik altijd: degene die de meeste strepen heeft binnen P&G, is degene die de consument het beste kent. Het respect binnen P&G komt voort uit het respect voor de kennis van de consument of de klant. Het gaat er niet om hoe lang je ergens zit of dat je heel belangrijk bent. Als jij drie of zes maanden bij het bedrijf werkt en op dat moment het beste weet wat de consument denkt of voelt of nodig heeft, dan ben jij de baas. Wat dat betreft ligt dat behoorlijk democratisch. Het is aan jezelf om dat waar te maken. Een ander advies aan jonge medewerkers is: ga naar buiten toe. Ga de winkels in, praat met consumenten. Je raakt, zeker als je net binnenkomt, snel ondergesneeuwd door e-mail, telefoontjes, problemen. Maar als je naar huis gaat denk je: waar ben ik mee bezig geweest? Ik denk dat het heel belangrijk is dat je je realiseert waarvoor je gekomen bent en dat je dat waarmaakt. Voor die houding heb ik veel respect.”

Dat is ook een deel van die bedrijfscultuur waar je hier in wordt opgeleid?

“Absoluut. We hebben een mantra: *consumer is boss*. Dat gaat echt heel ver. Het is maar een concept, maar het gaat uiteindelijk om het idee dat er helemaal niemand de baas is, want dat is de consument of de retailer. Dit zit heel nauw verweven in de cultuur van P&G. Je kunt je prestaties altijd weer terugbrengen tot hoe wij ‘in touch’ zijn met de klant. Als we het goed doen, staan we er heel dichtbij en doen we het beter dan de concurrentie. In de jaren dat we het niet goed hebben gedaan, zijn we weg. Dan zijn we te duur geworden, zijn onze innovaties niet relevant of zijn we bezig met dingen die niches zijn in plaats van de echte problematiek of spreekt de reclame niet meer aan. Het is eigenlijk heel simpel. Eigenlijk zitten we in een hele simpele business. Onze tweede kracht en *backbone* is innovatie. Heel veel consumentenproducten zijn door P&G gemaakt of geïnnoveerd. Wegwerpluiers, hygiëne-



“Binnen Procter & Gamble hebben we het mantra: consumer is boss”

“Ik probeer ‘in touch’ te zijn met de consument of klant”

- producten voor dames, synthetische wasmiddelen. Dat heeft te maken met het hardnekkige geloof in research & development (R&D). Onze bestedingen aan R&D zijn een van de hoogste van de fast moving consumergoods industrie. Wij zijn echte patentenmakers en hebben duizenden PhD'ers in dienst. Die twee blokken zijn de drijfveren van het bedrijf.”

Kritiek is er ook. Dierenrechtenorganisaties - gesteund door popsterren als Paul McCartney - hebben vanwege het gebruik van dierproeven opgeroepen tot een boycot van P&G-producten. Hoe staat u hier tegenover? “Actief doen wij op onze eindproducten helemaal geen dierproeven. Het kan wel zo zijn dat op de ingrediënten van bepaalde producten dierproeven worden gebruikt, maar dat doen we alleen maar als ze door de wet vereist zijn. P&G doet er alles aan om het testen van ingrediënten voor producten op dieren uit te bannen. Wij hebben de afgelopen jaren wereldwijd honderden miljoenen uitgegeven om procedures te vinden die werken met simulatie, het gebruik van computermodellen, om dit soort proeven te voorkomen. We staan er honderd procent achter dat dierproeven zoveel mogelijk moeten worden gereduceerd.”

Over naar de concurrentie van B-merken, zoals eigen merken van Albert Heijn en het gevaar van hard discounters, zoals Aldi en Lidl. Hoe gaat u dit tegen? “Met de opkomst van de hard discounters krijg je een kwaliteitsproduct voor een scherpe prijs zonder toeters en bellen. Het vereist dat je moet kijken in je portfolio. Je kunt niet alleen maar premium merken maken. Als je kijkt naar de prijsverschillen tussen hard discounters, eigen merken en je A-merken,

dan is het prijsgat voor een bepaalde groep mensen op een gegeven moment te groot. Je hebt dan niet alleen Ariël nodig, maar ook andere producten met een lagere prijs en goede kwaliteit. Het andere stuk is de belevingswereld. Meer bieden dan puur functionaliteit. Als we puur alleen moeten concurreren op prijs en technologie, dan wordt het moeilijk. Om iets dan te verkopen heb je toegevoegde waarde nodig en daar komt de marketing bij kijken. Er zit nog altijd functionaliteit in de reclames, maar ze neigen nu veel meer naar de emotionele waarden. Wasmiddelenreclames van vandaag zijn absoluut niet meer wat ze tien jaar geleden waren.”

Wat is de reden dat u nooit naar een ander bedrijf bent overgestapt? “Er zijn absoluut periodes geweest waarin ik dat heb overwogen. Maar ik heb ook tegen mijzelf gezegd dat ik hier wil blijven werken zolang ik zelf het idee heb dat ik hier nog iets leer. Dat idee heb ik nu nog steeds. Procter is altijd goed geweest in een stapje voor zijn op wat mensen zelf aangeven. Dan kom je niet in een situatie terecht dat iemand is uitgekeken op zijn werk en om zich heen gaat kijken. Wij kijken naar wat iemand aankan en daarna naar wat het volgende is wat hij aankan. We proberen mensen altijd positief te verrassen met meer verantwoordelijkheden of andere ervaringen.”

Wat zijn tenslotte uw ambities? Hoever wilt u nog reiken binnen het bedrijf? “Wat ik nu doe vind ik heel leuk, dus ik hoop dat ik hier nog een tijdje zit. Deze rol in een landenorganisatie is een hele complexe rol. Je hebt tijd nodig om met iedereen kennis te maken en dingen echt te kunnen veranderen. Maar aspiraties hierna heb ik zeker. Ik ben nu vice-president en zou op een gegeven moment nog wel eens willen doorgroeien naar president van een van onze divisies. Er zijn een hoop mensen die deze aspiratie hebben, dus we zullen zien. Maar het zou ergens wel een logische stap zijn, ja.”

ADVERTENTIE
