Foto: Hilbert Krane

ARA-directeur Andy Mosmans over imago industrie als werkgever:

‘Wie ben je en hoe doe je iets’

Het personeelstekort kan de voedingsmiddelenindustrie als geheel niet oplossen. Individuele fabrikanten moeten zich duidelijker profileren, richting hun klanten, maatschappij en eigen personeel. Creativiteit en maatschappelijke betrokkenheid staan daarbij voorop, vindt Andy Mosmans, directeur van de ARA-Groep. “Het is toch vreemd dat de industrie zich niet met het oplossen van voedseltekorten bemoeit en Tante Post wel.”

Hoe is het met het imago van de voedingsmiddelenindustrie gesteld?
“Vooropgesteld dat we daar geen onderzoek naar hebben gedaan, durf ik te stellen dat er weinig mensen bij aansprekende bedrijven al Campina, Unilever en dergelijk werken omdat deze voedingsmiddelen produceren. Hoe een bedrijf opereert, bijvoorbeeld hoe zij een merk als Unox of Becel bouwen, is veel belangrijker. In het algemeen heeft het dus niet zoveel zin om je als industrie collectief te verdiepen in wat je imago is, maar veel meer wat je als individueel bedrijf hebt te bieden op de arbeidsmarkt.”

Hoe maak je je als bedrijf aantrekkelijk voor potentiële werknemers?
“Daarvoor, maar evengoed voor bestaand personeel, moet je weten wat mensen belangrijk vinden. Behalve instrumentele zaken als salaris, carrièremogelijkheden en dergelijke, worden emotionele factoren belangrijker; denk aan cultuur, managementstijl, collega’s, mogelijkheden om parttime te werken, opleidingsmogelijkheden en zelfs spirituele factoren. Een bedrijf als Nuon heeft inmiddels een spirituele ruimte waar personeel cursussen kan volgen of mediteren.”

Waar moeten fabrikanten op focussen?
“Bedrijven die de primaire zaken niet op orde hebben, doen eigenlijk niet mee. Mensen kosten nu eenmaal wat ze kosten, wil je een bepaald niveau nastreven. Het verschil wordt vaak gemaakt op die andere zaken: wie ben ik of wil ik zijn? Neem accountkantoor Mazars. Van oudsher controleren zij het verleden, jaarverslagen en dergelijke, terwijl de gemiddelde ondernemer meer zit te wachten op de creatie van de toekomst. Dat laatste willen zij ook via hun dienstverlening aanbieden en dus willen zij creatieve mensen die zij onder andere met slogans als ‘Rules don’t rule’ hopen aan te spreken. Ander voorbeeld is dat zij studenten naar hun bijeenkomst trokken met de aankondiging dat zij de nieuwste modecollectie voor accountants zouden presenteren. De modellen waren gekleed

Andy Mosmans: "Ik kan spontaan geen food-bedrijf noemen dat helpt om het voedseltekort op te lossen. TNT doet dat wel."

in krijtstreep dwangbuizen met daarbij de boodschap dat als de studenten daarvan hielden zij vooral bij een andere accountant moesten gaan werken. Met deze benadering onderstreepten zij wie ze zijn en hoe zij iets doen. Voorwaarde is wel dat bedrijven hun identiteit in hun hele bedrijf doorvoeren, ook bij HRM. Als Unilever zegt: Add vitality to life', wat verstaan zij dan onder een vitale carrière?"

Ik zie op uw tafel een pak Optimel. Hoe zou Campina dit kunnen aanpakken?
"Zij profileren zich met 'It's in our nature'. Die slogan is niet af, normaliter zeg je 'It's in our nature to....'. Het beste zou Campina zich kunnen profileren als het bedrijf dat Optimel ontwikkelde. Feitelijk is Optimel het zoveelste light-drankje, maar via een uitgekiend marketingconcept is het meer. Wij hebben daarvoor ooit de slogan bedacht: 'Het mooiste gewicht is evenwicht'. Zo'n uitspraak geeft mensen zelfvertrouwen en hoop. Het merk spreekt als het ware mensen moed in en komt daarmee hoger op de ladder van Maslow. Optimel Control zou daarbij goed aan kunnen sluiten met de slogan: 'Minder eten zonder te diëten'. Daarbij zou je de high tech oplossing kunnen benadrukken in de vorm van Fabuless van DSM. Bij zo'n bedrijf willen mensen werken!"

Campina heeft ook te maken met hun boeren, hun afnemers en de consument. Wie moet prevaleren?
"Je bent als bedrijf het beste in al je geledingen. In alle onderdelen moet je dezelfde elementen terugvinden. Je kunt wel andere aspecten als gezondheid voor Optimel en verwennen voor Mona voor het voetlicht brengen, maar ook voor bedrijven geldt 'een team, een taak'. Dat zou ik benadrukken.
Daarnaast moet je als bedrijf de paeltjes die je hebt koesteren en onder de aandacht brengen. Zoals PSV dat doet met keeper Gomes. Zoek naar helden in je bedrijf, dat kunnen mensen zijn, maar ook producten of processen, verhalen, successen. Pak dingen die tot de verbeelding spreken en vier die! Overstijg je zelf daarbij. Blijf niet altijd met beide voeten op de grond staan; zo is nog nooit iemand een stap verder gekomen."

Wat zijn belangrijke elementen voor een bedrijfscultuur?
"Een bedrijf moet inspireren. Een belangrijke reden waarom mensen een bedrijf verlaten, is het ontbreken van stimulerend management. Denk aan mensen als Steve Jobs, een van de oprichters van Apple of dichter bij huis Peter Bakker van TNT die bij zijn medewerkers nadrukkelijk aandacht vraagt voor maatschappelijke issues zoals het wereldvoedselprobleem en daar als TNT ook daadwerkelijk iets aan doet.
Grote problemen van dit moment zijn energie, klimaat en voedsel. Typerend is dat ik niet spontaan food-bedrijven kan noemen die helpen om dit maatschappelijke probleem op te lossen."

Unilever doet dat wel, maar van veel voedingsmiddelenbedrijven vraagt u dan te veel.
"Toch zullen hun klanten, maar ook hun medewerkers, dit als mens in toenemende mate van hen verlangen. Voedsel moet in de piramide van Maslow omhoog. Welke betekenissen kun je nog meer aan voedsel verbinden. Daarbij kun je zowel denken aan de wereld van voedsel als die van voedsel in de wereld. Er zijn voedseltekorten. Wat vinden wij daar dan van en hoe gaat een gerenommeerde handelsnatie als Nederland de wereld helpen dit probleem op te lossen?"

Net zoals Nederland zich profileert met haar kennis met betrekking tot de waterhuishouding.
"Inderdaad. We hebben land gewonnen en verbouwen daar voedsel op. Overal in de wereld kan dat worden herhaald. Kijk naar de activiteiten van de grote baggerbedrijven; waar blijft onze voedingsmiddelenindustrie? Wat voor goede sier zullen zij daar richting de maatschappij, maar ook bij het eigen personeel, mee maken. Daarom noemde ik ook TNT als voorbeeld. Dat is een betekenisvoller bedrijf geworden omdat zij het World Food Programme ondersteunen."

Veel bedrijven zijn daarvoor te klein.
"Ook die kunnen een opener, meer innoverende cultuur nastreven. Kijk naar een bedrijfje als Innocent dat met dit merkconcept een enorme waarde creëert. Een prachtig merkje, prachtig gedaan. Er zijn legio mogelijkheden. Maar er is wel voorstellingsvermogen voor nodig, en

'Emotionele en spirituele factoren worden steeds belangrijker'

dat moet de voedingsmiddelenindustrie verder ontwikkelen. Iedereen kan aspartaam maken, maar slechts een onder het merk Nutrasweet. Dat is zo succesvol dat DSM zich steeds meer begeeft op het gebied van ingredient brands. Niemand weet dat zij het high tech stofje Fabuless aan Campina leveren voor Optimel Control. Daar zouden ze een echt merk van moeten maken.
Voedsel is zo belangrijk voor mensen, dat alle betekenissen die mensen in hun leven zoeken daarin samenkomen. Dat moet de sector beter beseffen."

Hans Damman