



TOP OF MINDS

# THE C-SUITE

Deze editie: **Jeroen van Vliet** van Coca-Cola Europacific Partners Nederland  
Over interculturaliteit, verduurzaming en digitalisering

In The C-Suite laat Top of Minds gezichtsbepalende topmanagers uit de Consumer Goods-sector aan het woord. Janko Klaijisen, Founding Partner van Top of Minds, destilleert inzichten uit hun ervaringen om andere managers en executives in het Consumer Goods-werkveld te inspireren.





## De visie van Jeroen van Vliet

De retailsector heeft de afgelopen jaren een ongekende transformatie doorgemaakt. Tijdens en na de pandemie lieten grote en kleine spelers zien dat zij snel kunnen schakelen en goed weten wat klantgerichtheid is. Deze wereld zit vol bevlogen mensen met slimme ideeën. Tijd voor Top Of Minds om de balans op te maken. Hiervoor ging Janko Klaijssen in gesprek met diverse leiders uit de sector.

### De stand van zaken bij Coca-Cola Nederland

Sinds 1 maart 2023 is Jeroen van Vliet VP & Country Director Coca-Cola Europacific Partners (CCEP) Nederland. Als de grootste bottelaar ter wereld van de dranken van The Coca-Cola Company is CCEP actief in 29 landen. In Nederland werken ruim achthonderd mensen voor het bedrijf. Het hoofdkantoor is gevestigd in Rotterdam en de fabriek staat in Dongen in Noord-Brabant.





## Waarom heb je voor retail gekozen?

‘Toen ik van de universiteit kwam, heb ik mij breed georiënteerd door eerst bij veel verschillende bedrijven te kijken. Zo kwam ik ook bij CCEP terecht. Die hoge energie van Coca-Cola sprak me direct aan. Het is een enorm dynamische omgeving. Ik begon als business controller, maar ik keek veel verder dan de cijfers. Ik was geïnteresseerd in hoe een afspraak precies tot stand was gekomen en ik vond het ook interessant om te kijken naar de effecten van een besluit op langere termijn. Zo kreeg ik de kans om in de commerciële kant te stappen met diverse rollen voor een periode van zo’n tien jaar, waarvan ook nog een aantal in Engeland. Het leuke is dat de markt uitdagend is, er gebeurt altijd wel wat.’

“ **Het is een hardnekkige mythe dat onze producten zichzelf verkopen. Helaas is dat niet waar.**

## Wat spreekt je aan in commercie?

‘In deze sector ervaar je voortdurend kleine momenten van vooruitgang. Hoewel het soms onbegrijpelijk is voor de buitenwereld, zijn we trots op verdere distributie of betere afspraken met klanten over hoe onze merken het beste tot hun recht komen. Dit geldt niet alleen voor de retail, maar ook voor cafés, hotels en restaurants. Vragen als “Wat staat er op de kaart?”, “Hoe wordt het gepresenteerd?” en “Met welke beleving wordt het geserveerd?” zijn van belang. Er zijn diverse aspecten waarmee je invloed kunt uitoefenen op het resultaat, en het effect van je werk is direct zichtbaar.’

‘Werken voor een merk als Coke is bijzonder vanwege de universele bekendheid. We liggen vaak onder een vergrootglas, en als er positieve of negatieve gebeurtenissen zijn die onze sector beïnvloeden, wordt al snel gesproken over ons bedrijf. Afbeeldingen van onze producten worden vaak getoond bij nieuwsartikelen. Dit kan zowel uitdagend als opwindend zijn. Het werk is zeer tastbaar en heeft een enorme omvang: elke dag verkopen we in Nederland negen miljoen drankjes! Bijna onvoorstelbaar, maar het feit dat iedereen je merk kent, maakt het werken hier des te boeiender.’



Na zijn studie bedrijfseconomie aan de Rotterdamse Hogeschool en de Erasmus Universiteit, trad Jeroen van Vliet in 2006 meteen toe tot het team van CCEP. Jeroen heeft brede ervaring opgedaan in verschillende financiële en commerciële rollen. Voorafgaand aan zijn huidige functie was hij Director Retail voor Nederland en deed daarvoor ook ervaring op in Groot-Brittannië, waar hij met succes het Tesco-account leidde. Sinds 2019 verantwoordelijk voor het Field Sales-team in Nederland. In deze rol heeft hij een belangrijke bijdrage geleverd aan de groei van CCEP in Nederland. Daarnaast zet hij zich binnen de organisatie actief in voor de Inclusion & Diversity-agenda in Nederland.



**Jeroen (44) woont met zijn vrouw en dochter in Bilthoven. 'Ik vind de Utrechtse Heuvelrug een mooie plek om te wonen. Het is ook een prima vertrekpunt als je zoals ik graag fietst. Dan heb je een beetje mogelijkheden en zie je niet alleen maar kassen en hoogbouw. Het is voor werk ook een centrale locatie. Je kunt met een redelijke reistijd alle kanten op.'**

### **Je hebt ook een uitstapje naar Londen gemaakt. Waarom wilde je dat?**

'Ik was benieuwd of ik in een ander land kon aarden. Mijn vrouw is Spaanse en had hier al ervaring mee. Ze leerde omgaan met cultuurverschillen op meerdere vlakken, zoals de manier waarop Nederlanders met familie, tradities en communicatie omgaan. Daarnaast speelt zoiets als het klimaat natuurlijk een grote rol. Het maken van zo'n verhuizing heeft dus zowel interne als externe invloeden. Ik vroeg me ook af of ik me beroepsmatig zou kunnen aanpassen - of ik elders succesvol zou zijn. Toen ik de kans kreeg om het Tesco-account in Engeland te leiden, ervoer ik dat het land, hoewel dichtbij, cultureel gezien toch erg verschilde van Nederland.'

'In het begin moest ik me vaker aanpassen, maar na verloop van tijd leerde ik de mores kennen en verliepen communicatie en samenwerking soepeler. In Nederland zeggen we graag waar het op staat, terwijl Britten hun uitgebreide vocabulaire op een implicietere manier gebruiken, met meer respect voor de gesprekspartner. Dat was wennen en heeft zeker in het begin voor misverstanden gezorgd. Maar ik heb altijd geprobeerd sensitief te zijn voor de Britse cultuur en omgangsvormen en ben deze steeds meer gaan waarderen. Dit nam ik ook mee terug naar Nederland: ik druk me nu minder direct en minder bruusk uit. Het is vaak niet nodig om je zo recht voor z'n raap uit te spreken - je kunt hetzelfde ook wat chiquer zeggen.'

### **Heeft je Britse avontuur je nog op andere manieren gevormd als professional?**

'Zeker, maar dat was meer inhoudelijk. Er bestond een complexe relatie met de klant, en het was mijn opdracht om die anders in te richten. Ik heb heel veel geleerd van dat proces. Belangrijke lessen waren onder andere het belang van een stevig plan en het consistent volgen daarvan - zelfs te midden van tegenstrijdige belangen - en het betrekken van het team in de ontwikkelingen. Bovendien merkte ik hoe cruciaal leiderschapssteun is. Dat de managers op hoger niveau dezelfde koers volgen, schept vertrouwen en stelt me in staat om succesvol te opereren in een veilige omgeving.'



## Wat zijn volgens jou de belangrijkste ontwikkelingen in de sector?

‘Er zijn een aantal belangrijke thema’s die steeds urgenter worden, zoals duurzaambaarheid. Elk bedrijf, waaronder het onze, heeft een beleid of statement over dit onderwerp. – Ons doel is om tegen 2040 klimaatneutraal te zijn. Als eerste stap streven we ernaar om onze CO<sub>2</sub>-uitstoot met dertig procent te verminderen tegen 2030. Hoewel 2040 ver weg lijkt, moeten we veel doen om deze doelstellingen te halen. Nu al. Het vereist aanzienlijke inspanningen, voor ons én alle partners in de keten.’

‘Ondanks de enorme opgave die voor ons ligt, geloof ik dat we op de goede weg zijn. Lokaal werken we aan kwesties die we direct kunnen beïnvloeden, zoals verpakking, koeling, ingrediënten en het gebruik van elektrisch vervoer en hergebruik van gerecycled plastic. We maken grote stappen, maar er moet nog veel meer gebeuren. We betreden hiermee onbekend terrein, dus dat vraagt om enige voorzichtigheid. Er moet ook nog veel technologische innovatie plaatsvinden om onze doelstellingen te bereiken. Hoewel de ideeën er zijn, is de implementatie op industriële schaal vaak de bottleneck. Om deze uitdagingen aan te pakken, werken we nauw samen met partners uit verschillende maatschappelijke domeinen, zoals universiteiten.’

## Kun je een voorbeeld geven van een lokaal initiatief?

‘We streven ernaar om in gebieden met waterschaarste honderd procent van ons waterverbruik aan te vullen. Dit geldt ook voor onze fabriek in Dongen in Noord-Brabant. We ondersteunen hiervoor projecten van Natuurmonumenten zoals het creëren van visvijvers. Zo’n taak lijkt simpel, maar de waterinfrastructuur van Nederland is voornamelijk ontworpen om water af te voeren, van de bergen en de hemel naar de zee via rivieren. Daarom is het essentieel om meer plekken te creëren waar schaars water wordt verzameld en bewaard voor droge periodes. Dit is niet alleen compensatie omwille van compensatie, maar een echte poging om lokaal de impact van onze activiteiten in evenwicht te brengen.’

‘Dit zijn ingewikkelde processen en het kost helaas tijd om ze uit te voeren. We moeten vandaag handelen om onze doelstellingen voor de toekomst te kunnen behalen. Bovendien vergt dit grote investeringen. Ik hoop dat iedereen hieraan bijdraagt, want anders is het niet haalbaar. Wij zijn maar een schakel in een grote keten.’



### **Wat is de rol van digitaal voor CCEP?**

‘Ook digitaal zijn wij onderdeel van een keten. Bij e-commerce is het de vraag hoe een consument een aankoop kan doen bij een van onze klanten en hoe dat vervolgens tot leven komt. Dit klinkt redelijk eenvoudig, maar de praktijk is toch ingewikkelder. We hebben een grote verscheidenheid aan klanten, wat resulteert in fluctuerende leveringen. Neem bijvoorbeeld de invloed van het weer op de consumptie van frisdranken.’

‘Er zijn nog veel onbenutte kansen, aangezien veel databronnen nog niet onderling verbonden zijn. Daar kunnen we onze productieafdeling op afstemmen en het proces efficiënter en zuiniger maken. Dit is niet alleen voordelig voor de bedrijfsresultaten, maar helpt tevens bij het behalen van onze duurzaamheidsdoelstellingen. Helaas wordt data nog veel als eigendom gezien en niet volledig gedeeld vanwege vermeend competitief voordeel. Wij willen daar graag stappen in maken samen met de sector en onze partners. Daar wordt iedereen beter van, ook het klimaat.’

**“ Dit zijn seismische veranderingen en daar moet je de gehele workforce op voorbereiden door hen te helpen een sterk aanpassingsvermogen te ontwikkelen.**

### **Hoe geef je leiding aan dit soort complexe vraagstukken en processen?**

‘Het begint met de verantwoordelijkheid voor onze achthonderd collega’s: hen ‘fit for the future’ maken op zowel professioneel als mentaal vlak. Veranderingen zijn lastig te duiden en met ontwikkelingen zoals AI is het belangrijk als werkgever om paniek te voorkomen. Daarom moet je de juiste context geven zodat medewerkers kunnen anticiperen op toekomstige veranderingen.’

### **Wat definieert jouw manier van leidinggeven?**

Als leider moet ik erkennen dat ik niet altijd alle antwoorden heb. Ik ben feilbaar en ontvankelijk voor feedback en kritiek. Dus laten we vooral in gesprek met elkaar blijven en bepalen waar wat nodig is. Dat is voor sommige mensen misschien verontrustend, maar wel de realiteit in een wereld die ook steeds sneller verandert. Het is toch mijn opdracht het Nederlandse bedrijf toekomstbestendig te houden. Gelukkig is onze Spaanse grootaandeelhouder een familie met de focus op de lange termijn. Dat creëert mogelijkheden om grote vraagstukken zoals duurzaamheid te versnellen. Zij zien het als een existentiële factor in het toekomstbestendig maken van ons bedrijf dat we beslissingen moeten nemen met morgen en overmorgen in ons achterhoofd, niet alleen vandaag. Ik kan me voorstellen dat dat niet voor iedereen in de organisatie even gemakkelijk te begrijpen is. De uitdaging is dan ook hoe je iedereen meeneemt in de plannen.’



## Hoe doe je dat?

‘Het begint bij goede communicatie en het creëren van een transparante cultuur waarin eerlijkheid gewaardeerd wordt. Soms moet je een boodschap heel vaak herhalen voordat het iedereen duidelijk is. Als het voelt als een grammofoonplaat die vast is gelopen, dan ben je waarschijnlijk bij het begin van wat beklijft. Dat hoort erbij om iedereen mee te krijgen. - En dat is belangrijk, want de beste ideeën liggen vaak intern. De suggestie om voor al onze ritten over te stappen naar HVO100-brandstof om CO2 te reduceren komt bijvoorbeeld uit de koker van onze eigen mensen.’

## Was dat anders toen jij zelf begon met werken?

‘Zeker, enorm. Toen ik begon met werken waren leiderschap en verwachtingen anders. Destijds moest een leider vertellen wat er moest gebeuren en het dan gaan uitvoeren. Tegenwoordig is een collaboratieve en flexibele stijl gewenst. Waar er voorheen voornamelijk CEO's met een financiële achtergrond rondliepen, is dat al meer richting een commercieel profiel gegaan. Het is geen geheim dat de CEO van de toekomst een e-commerce- of data-achtergrond zal hebben. Simpelweg omdat dit een steeds grotere impact heeft op het succes van de business en je dus leiders nodig hebt die dit goed begrijpen.’

## Wat zou je de volgende generatie mee willen geven?

‘Als ik mijn dochter iets zou willen meegeven, is dat allereerst om iets te zoeken waar ze energie van krijgt. Werk kost veel tijd en energie, maar als je iets doet wat je leuk vindt, geeft werk je ook energie. Blijf jezelf uitdagen en nieuwe perspectieven ontwikkelen. Neem af en toe een ongemakkelijke stap, want dat brengt je verder. En omring je met mensen die je waarderen voor je bijdragen én waardevolle feedback geven. Als je alleen op zoek bent naar bevestiging van je eigen ideeën, dan ga je die vast vinden, maar dat brengt je niet verder in je ontwikkeling. En zorg ten slotte dat je economisch onafhankelijk wordt. Je ziet dat het gewoon vaak nog niet gelijk verdeeld is. En dat geldt voor alle relatievormen of manieren waarop je je wil identificeren. Dus zorg dat je onafhankelijk bent, zodat je de keuzes kunt maken die voor jou belangrijk zijn. Uiteindelijk is het belangrijkste dat ze gelukkig wordt.’



### **Drie tips van Jeroen van Vliet van CCEP**

1. Doe wat je gelukkig maakt en zorg dat je onafhankelijk keuzes kunt maken.
2. Zorg dat je digitaal en AI begrijpt, de volgende generatie CEO's heeft dat profiel.
3. Omring je met mensen die je waardevolle feedback geven en sta daar ook voor open.

## LOOPBAAN

- 2023 - heden **VP & Country Director, CCEP**
- 2019 - 2023 **Field Sales Director, CCEP**
- 2016 - 2019 **Sales Director Retail, CCEP**
- 2014 - 2016 **Associate Director Retail - Tesco, CCEP**
- 2013 - 2014 **Associate Director Retail, CCEP**
- 2009 - 2013 **National Account Director Albert Heijn, CCEP**
- 2007 - 2009 **Business Controller Home, CCEP**
- 2006 - 2007 **Business Analyst, CCEP**

