



TOP OF MINDS

THE C-SUITE

Deze editie: **Kika Buhrmann** van Nespresso Nederland
over inclusiviteit, duurzaamheid en klantgerichtheid

In The C-Suite laat Top of Minds gezichtsbepalende topmanagers uit de Consumer Goods-sector aan het woord. Janko Klaijssen, 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 Kika Buhrmann

De retailsector heeft de afgelopen jaren een ongekeerde 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 Nespresso Nederland

Nespresso is van oorsprong een Zwitsers bedrijf. Het is onderdeel van Nestlé en telt 14.000 medewerkers verspreid over 82 landen. Het productaanbod omvat koffiecapsules, koffiemachines en toebehoren zoals kopjes en glazen. Nespresso streeft naar de hoogste koffiekwaliteit en profileert zich als een luxemerkt. Je vindt de koffie niet in supermarkten, maar alleen in de eigen boetieks en webshop. Omdat koffie een natuurproduct is, zijn de gevolgen van klimaatverandering direct voelbaar voor de producenten. Duurzaamheid is daarom een belangrijk aandachtspunt bij Nespresso. Het bedrijf werkt samen met meer dan 140.000 boeren wereldwijd om duurzame landbouw te bevorderen op koffieplantages en het omliggende landschap. Nespresso staat voor een kop koffie die een unieke ervaring kan bieden en tegelijkertijd een positieve invloed kan hebben op de samenleving en het milieu. Het doel van het B Corp-gecertificeerde koffiemark is om de impact van al zijn activiteiten te meten en te verbeteren.





Kika Buhrmann is inmiddels vijftien jaar betrokken bij de groei en ontwikkeling van Nespresso. Haar reis begon in Spanje als B2C Channel Manager. Sindsdien heeft ze in diverse markten gewerkt, van Zwitserland tot Amerika, waar ze Vice President B2B & B2C Sales was. Recent is ze met haar gezin teruggekeerd naar Amsterdam om als CEO Nederland leiding te geven aan de lokale activiteiten.

‘Koffie maakt echt deel uit van de Nederlandse cultuur. Nespresso Nederland legt de nadruk op het scheppen van unieke koffie-ervaringen voor onze klanten. Via duurzaam ondernemen streven we voortdurend naar manieren om een positieve invloed te hebben op de lokale koffiegemeenschappen.’

Zat de nieuwsgierigheid om jezelf en de wereld te ontdekken altijd al in je?

‘Dat heeft deels te maken met mijn familieachtergrond. Ik ben geboren in Brazilië en heb daar de eerste tien jaar van mijn leven doorgebracht. Zo is mijn interesse in andere culturen ontstaan. Tijdens mijn studententijd ben ik al naar het buitenland gegaan om andere perspectieven te verkennen. En ik heb in Spanje, Zwitserland en de Verenigde Staten gewerkt, voordat ik nu in Nederland ben geland. Vooral mijn ervaringen in Amerika hebben me laten inzien dat ik daarvoor nog te veel aan de oppervlakte opereerde. Culturen en samenlevingen hebben veel diepere lagen dan ik me realiseerde. Dat heeft mijn begrip en waardering voor diversiteit enorm verdiept.’

Waarom vind je dat belangrijk?

‘Allereerst hecht ik veel waarde aan mijn eigen ontwikkeling. Ik vind het belangrijk om mijn professionele leven breder te trekken dan alleen mijn functie bij Nespresso en wil kunnen leren van andere denkwijzen en bedrijfsculturen. Zo heb ik tijdens mijn tijd in de VS twee verschillende bestuursfuncties bekleed naast mijn werk bij Nespresso.’

Welke functies waren dat?

‘Toen ik in New York woonde, viel me op hoeveel dakloze mensen er op straat leefden en hoe ernstig de situatie was, vooral sinds de pandemie. Dat raakte me diep. Nog schokkender vond ik dat voorbijgangers deze mensen vaak geen blik waardig keurden.’

We leven in een maatschappij waarin we elkaar soms letterlijk niet meer zien.’
‘Dat motiveerde me om actie te ondernemen. Ik begon met vrijwilligerswerk in opvangcentra voor daklozen in New York en merkte dat achter elke dakloze persoon een uniek verhaal schuilging. Ik ben toen mensen op straat gaan aanspreken om hulp te bieden waar mogelijk. Simpelweg erkennen dat iemand bestaat is soms al van onschatbare waarde. Later kwam ik in contact met mensen die bezig waren met innovatieve projecten, zoals het Nederlandse Sheltersuit, en heb hen geholpen met het opstarten van de activiteiten in Amerika. Er is veel innovatie in Amerika en vanuit andere interesses kwam ik in contact met een start-up gefocust op vertical farming, waar ik een bestuursfunctie heb vervuld om hun strategie verder door te denken. Een volledige andere realiteit en bedrijfscultuur. Al die ervaringen hebben me verrijkt als mens en ervoor gezorgd dat ik verschillende bedrijfsculturen beter begrijp en mijn eigen teams effectiever leid.’

Waarom heb je ooit voor consumer goods gekozen?

‘In 2008 woonde ik in Spanje en ik kan me nog goed herinneren hoe de hele koffiecategorie destijds door Nespresso op zijn kop werd gezet. Ik vond het geweldig hoe ze erin slaagden om een nieuwe behoefte te creëren in de markt. Ik wilde graag deel uitmaken van deze industrie, omdat ik geloof dat het een sector is waar je echt kunt bijdragen aan het dagelijks leven van mensen. Anderzijds trok het innovatieve aspect me sterk aan. Het zit echt in het DNA van Nespresso om voortdurend te blijven innoveren.’



NESPRESSO

Hoe zou je jezelf als professional omschrijven?

‘Ik heb altijd een brede interesse gehad in verschillende vakgebieden. Ik zie mezelf niet als een specialist en dat maakt me in sommige opzichten een atypisch profiel voor corporates. Vaak volgen mensen daar een meer lineaire carrière, beginnend op junior niveau en opklimmend naar managementposities.’

‘Mijn reis begon met het oprichten van een bedrijf in Spanje voor een Nederlandse headhuntersorganisatie. Ik werd gelijk Managing Director. Dit betekende dat ik al vroeg in mijn carrière een meer generalistische route insloeg. Van daaruit begon ik mij verder te ontwikkelen. Ik richtte me op commerciële aspecten, keek naar branding, dook in interne processen en duurzaamheidsinitiatieven. Maar ik verdiepte me ook in financiën en procesmanagement. Hierdoor heb ik waardevolle combinaties van expertises kunnen ontwikkelen. Hierna ben ik gaan werken bij een leadgeneration bedrijf waar ik de Sales & Marketing voor Europa mocht opzetten en leidde ik een team van 24 mensen.’

Hoe zet je jouw ervaring in je nieuwe rol in?

‘Als CEO krijg ik dagelijks te maken met een breed scala aan thema’s. Sommige zijn bekend, andere volledig nieuw. Wat ik zo boeiend vind aan deze functie is de constante diversiteit en dynamiek. Ik werk samen met verschillende afdelingen, maar ook met diverse culturen en landen. Hiervoor moet ik een sterk ontwikkelde ‘learning agility’ hebben, zodat ik snel

de kern van een kwestie kan begrijpen. Ook moet ik goed met specialisten kunnen schakelen. Al was het maar, omdat er altijd wel iemand is die meer expertise heeft op een bepaald gebied dan ik. Als generalist ligt mijn kracht in het vermogen om snel tot de essentie van een vraagstuk te komen en de juiste verbanden te leggen. Daar voeg ik waarde toe.’

Waar ligt jouw focus?

‘Het draait tegenwoordig steeds meer om het positioneren van de klant en het centraal stellen van klantbehoeften. Van daaruit bouwen we ons merk op om onze klant een maximale beleving te bieden. Organisaties die vasthouden aan traditionele functies zoals marketing en verkoop, kunnen op den duur vastlopen in het proces om echt ‘customer-centric’ te opereren.’

‘Ik onderstreep hoe belangrijk deze benadering is en hoe we die kunnen implementeren. Wat ons een groot voordeel biedt, is dat we ook actief zijn in e-commerce. Hierdoor zijn we minder afhankelijk van traditionele supermarktkanalen en kunnen we zelf diepgaand inzicht verwerven in het gedrag en de voorkeuren van onze klanten, zoals welke smaken ze verkiezen en wat voor hen belangrijk is.’

Wat is er veranderd de afgelopen jaren?

‘Sinds ik vijftien jaar geleden bij Nespresso begon, is de dynamiek tussen merken en consumenten enorm veranderd. In het verleden konden merken nog zeggen: ‘Dit zijn wij’ en die boodschap naar de markt sturen. Nu ligt de macht volledig bij de consument. Consumenten willen overtuigd worden. Ze willen weten wie je bent als merk en waarom ze voor jou moeten kiezen. Ze willen begrijpen waarom ze hun geld aan jou zouden moeten besteden. Een hele uitdaging, omdat er tegenwoordig een overvloed aan keuzen is en de consument gemakkelijk toegang heeft tot informatie. Door deze veranderingen is er een grotere nadruk komen te liggen op transparantie en relevantie. Merken moeten transparant zijn over wie ze zijn en wat ze bieden, en ze moeten die boodschap op een betekenisvolle manier kunnen communiceren naar de consument. Maar ze moeten hun waarden ook intrinsiek verweven met hun processen. Doen ze dat niet, dan zal de consument ze niet geloven. Ik vind dit een zeer positieve ontwikkeling, omdat het innovatie stimuleert en bedrijven aanspoort om beter te presteren, vooral op het gebied van duurzaamheid.’

“**Consumenten willen overtuigd worden en begrijpen waarom ze hun geld aan jou zouden moeten besteden.**

Welke rol speelt duurzaamheid binnen Nespresso?

‘Een van de belangrijkste redenen waarom ik al vijftien jaar bij Nespresso werk, is dat duurzaamheid in het DNA van het bedrijf is verankerd. Dat begon al in 1993 met de lancering van de eerste recyclingprogramma’s in de landen waar we actief zijn. Meer dan twintig jaar geleden begonnen we ook met onze eigen programma’s om de levensomstandigheden van koffieboeren te verbeteren en duurzame landbouw te promoten. Inmiddels hebben we een netwerk van vijfhonderd medewerkers opgebouwd die zich bezighouden met het geven van training, tools en het delen van nieuwe methodes voor koffieboeren in 18 verschillende landen. We werken nauw samen met koffieboeren om te evalueren hoe ze hun boerderijen kunnen optimaliseren, welke beste praktijken ze kunnen toepassen en wat de impact op hun gemeenschappen is. Zo willen we de kwaliteit, productiviteit en duurzaamheid van hun landbouwpraktijken verbeteren. En als je bedenkt dat we met maar liefst 148.000 boeren samenwerken, begrijp je dat we een enorme positieve verandering kunnen bewerkstelligen.’

“Merken moeten transparant zijn over wie ze zijn en wat ze bieden, en dit op een betekenisvolle manier communiceren naar de consument.

Is dit dan puur altruïsme of spelen er ook andere belangen mee?

‘We hechten veel waarde aan het handhaven van een bepaalde koffiekwaliteit om de toekomst van koffie veilig te stellen. Met de opwarming van de aarde komt de grens waarboven koffie kan groeien steeds hoger te liggen. Hierdoor gaat steeds meer land verloren en lopen we het risico dat er straks niet genoeg geschikte grond meer is voor koffieproductie. Daarom is het zo belangrijk dat we met de boeren samenwerken en

begrijpen hoe we op de lange termijn de maximale opbrengst uit de grond kunnen halen. Maar we moeten ook begrijpen waarom boeren soms korte-termijnbeslissingen nemen, zoals wanneer hun oogst wordt verwoest door een storm en ze geen inkomsten hebben. Het gaat erom partnerships op te bouwen en oplossingen te bieden, zoals verzekeringen, zodat boeren zich gesteund voelen.’

‘Daarnaast vind ik het ook belangrijk om te benadrukken dat er geen beperkingen zijn voor wat vrouwen kunnen bereiken in hun carrières. Vrouwen hebben net zoveel mogelijkheden en rechten als mannen. Het is cruciaal om dat besef door te geven aan de volgende generatie.’

Waar zit nog ruimte voor ontwikkeling?

‘We kijken nu hoe we de complexiteit van ons duurzaamheidsprogramma eenvoudig aan de consument kunnen communiceren. Duurzaamheid omvat een breed scala aan elementen. Hoe leggen we gemakkelijk aan de consument uit wat we doen en waarom dat belangrijk is?’

Welke andere trends zie je binnen consumer goods?

‘Je ziet dat merken steeds meer aandacht hebben voor sociale impact. Waar je als merk voor staat als het gaat om sociale kwesties en welke keuzen je daarin durft te maken. De afgelopen jaren is er veel veranderd in de wereld. Bedrijven nemen nu actiever standpunten in en spreken zich uit over sociale kwesties. Hierdoor ontstaat meer zichtbaarheid voor bepaalde gemeenschappen en thema’s die in het verleden minder aandacht kregen. Hier reiken de purpose en impact van bedrijven verder dan alleen hun kernactiviteiten.’

En wat nog meer?

‘De digitalisering evolueert razendsnel en zal in de toekomst een enorme impact hebben op bedrijven. Nespresso en Nestlé hebben op dit gebied al aanzienlijke stappen gezet. Zo hebben we ons eigen chatplatform geïntegreerd in onze bedrijfsvoering. Onze medewerkers hebben toegang tot hun eigen chat-assistent waaraan ze al hun vragen kunnen stellen.’

Hoe werkt dat?

‘Vroeger waren we veel tijd kwijt aan het zoeken en verzamelen van informatie. Nu stellen we vragen aan de chat-assistent en kunnen we ons direct richten op het effectief toepassen van die informatie en het maken van de vertaalslag naar onze bedrijfsdoelen.’

Gaat AI het werk dan helemaal overnemen?

‘Natuurlijk zal AI bepaalde functies overnemen, denk aan ondersteunend werk in callcenters en transactionele activiteiten. Maar professionals die begrijpen hoe ze AI als een meerwaarde kunnen benutten in hun dagelijkse werk zullen een enorm voordeel hebben ten opzichte van anderen. Dat ga je merken in de manier waarop mensen zich ontwikkelen en de impact die ze hebben. Daarom wil ik ervoor zorgen dat bij Nespresso iedereen vanaf het begin toegang heeft tot de userinterface van AI. Doordat het zo gebruiksvriendelijk is, biedt het veel voordelen.’

Spelen er nog meer thema’s die van invloed zijn op de toekomst van de sector en Nespresso in het bijzonder?

‘De afgelopen vijf jaar heb ik in Amerika doorgebracht. Dat was een tijd waarin het verschil tussen mensen die het goed hadden en mensen die het minder goed hadden werd versterkt, met corona als versnellende factor. Door de zwakke sociale vangnetten in Amerika kwamen veel mensen snel in financiële problemen. Toen kwam de verschrikkelijke moord op George Floyd, wat een katalysator werd voor de zwarte gemeenschap om op te staan tegen jarenlange onderdrukking en systematische discriminatie. De Black Lives Matter-beweging kreeg hierdoor enorm veel momentum. Dit had een grote impact, ook op onze eigen medewerkers. Ze begonnen hun verhalen te delen en vertelden over de uitdagingen en obstakels die ze dagelijks ervaren. Daar zijn we mee aan de slag gegaan binnen Nespresso.’



We wilden meer zichtbaarheid creëren en onze eigen gemeenschappen de gelegenheid bieden om met elkaar in contact te komen, van elkaar te leren en te groeien. Daarom hebben we 10 Employee Resource Groups (ERG's) opgericht. Deze groepen richten zich op diverse gemeenschappen, waaronder de Black@Nespresso-groep en de Latin@Nespresso-groep. Elke groep heeft een sponsor vanuit de Nespresso Board die hen actief ondersteunt.'

'Ik werd gevraagd om sponsor te worden voor de Black@Nespresso-groep. Dat was een belangrijk moment voor mij als witte Europese vrouw, want deze groep gaat over de zwarte Amerikaanse gemeenschap. Ik ben actief in gesprek gegaan en besepte al snel dat ik door onbewuste vooroordelen gedrag vertoonde dat als microagressie kan worden gezien. We zijn serieus gaan werken aan meer bewustwording en erkenning van die onwetendheid. Dat was een belangrijke eerste stap, omdat het bruggen kan bouwen en mensen bij elkaar kan brengen. Zo ben ik steeds meer betrokken geraakt bij de gemeenschap en bij zaken als beleid binnen het bedrijf, merkpositionering en verschillende campagnes. Daarbij kijken we wat ons merk vertegenwoordigt en welke betekenis het heeft voor de gemeenschap die ik vertegenwoordig.'

'Ik was me hier eerder nooit van bewust. De stap die je dan moet maken, is comfortabel worden om oncomfortabele gesprekken te voeren. Je praat immers over de identiteit van mensen. Maar het levert heel veel inzichten op die je weer meeneemt naar de werkvloer, in je merk, in je organisatie. Door meer bewustzijn te ontwikkelen over diversiteit werk je aan een meer inclusieve en rechtvaardige samenleving.'

En hoe zit dat in Nederland?

'In Nederland werk ik in een heel andere context. Maar ook hier is het belangrijk om die denkwijze toe te passen op de organisatie om te kunnen beoordelen hoe inclusief we eigenlijk zijn. Natuurlijk is iedereen welkom om bij ons te komen werken, maar het gaat niet alleen om de woorden die we uitspreken. Het gaat erom of we onze hele bedrijfsvoering daadwerkelijk afstemmen op inclusie. Kunnen mensen met een visuele beperking gemakkelijk toegang krijgen tot onze faciliteiten? Is onze website eenvoudig te navigeren voor mensen die slechtziend zijn? Hoe naadloos verloopt de interactie met onze organisatie voor iedereen? Ook in Nederland kunnen we nog grote stappen zetten om onze organisatie inclusiever te maken. Daar zet ik me vol energie voor in.'



Zitten er ook businessvoordelen aan een goed diversiteitsbeleid?

‘Het gaat allereerst om het bevorderen van diversiteit binnen je eigen organisatie en het creëren van platforms om daar uitdrukking aan te geven. Dit biedt ruimte voor verschillende perspectieven. Het vergroot bovendien de ‘sense of belonging’ van medewerkers aanzienlijk, wanneer ze merken dat de organisatie zich actief inzet voor diversiteit. Tegenwoordig is een groot deel van de mensen op zoek naar functies bij bedrijven die impact hebben en een verschil maken, zowel op het gebied van duurzaamheid als op sociaal vlak. Vraag je dus af welke sociale rol jouw organisatie speelt. Draag je bij aan de gemeenschap, zowel intern vanuit een talent- en werkgeversperspectief als extern? In Nederland zie ik nog veel meer mogelijkheden om inclusiever te zijn in hoe en wanneer we communiceren en hoe we talent aantrekken. Dit biedt niet alleen kansen vanuit een top-downperspectief, maar heeft ook een positieve invloed op de bottomline. Als je nu niet actief aan inclusie werkt, loop je als organisatie over vijf tot acht jaar het risico minder relevant te zijn bij het aantrekken van talent en ook in de ogen van consumenten.’

“ **Een 70-urige werkweek is voor mij niet de norm als CEO.**

Hoe zorg je ervoor dat je scherp blijft en voldoende kunt reflecteren?

‘In al mijn functies ben ik actief op zoek gegaan naar mensen met meer expertise dan ik op bepaalde gebieden. Mensen die me kunnen uitdagen in mijn denken. Dat probeer ik ook binnen mijn eigen teams te cultiveren, maar ik kan niet altijd alle relevante gesprekken voeren met teamleden. Daarom zoek ik voor mezelf altijd een mentor of peer-to-peerrelatie. Dat werkt heel goed voor mij.’

En in emotioneel intensieve tijden, zoals de periode in de Verenigde Staten, is het belangrijk om thuis ervaringen te kunnen delen.’

‘Daarnaast heb ik twee vriendinnen in leidinggevende posities die voor vergelijkbare uitdagingen staan. Zo’n netwerk van gelijkgestemde professionals om me heen is bijzonder waardevol. Mijn ondersteuningssysteem verandert dus eigenlijk met me mee gedurende mijn loopbaan.’



Wat kun je toekomstige CEO's verder nog adviseren?

'Een 70-urige werkweek is niet de norm. Het draait eerder om de intensiteit van je werkuren. Kijk waar je energie van krijgt en wat energie van je wegneemt. Vaak zeggen mensen dat je dan minder moet werken, maar dat is niet altijd zo. Als je energie afneemt, moet je actief zoeken naar manieren om jezelf weer op te laden. Het draait eerder om het doen van de juiste dingen.'

Waar ben je op dit moment mee bezig wat je energie geeft?

'In Nederland verdiep ik me momenteel in het afvalbeheerlandschap. Ons doel is om samen met andere koffiecapsule producten recycling toegankelijk te maken voor iedereen in Nederland, vooral in de koffie-industrie. We willen dat iedereen die koffiecapsules gebruikt gemakkelijk toegang heeft tot een recycleoplossing om er zeker van te zijn dat ze op een efficiënte manier gerecycled worden. Hoewel we al ons eigen systeem hebben, voeren we met de industrie nu gesprekken met afvalverwerkers en gemeenten om tot een landelijke oplossing te komen. Ik haal ontzettend veel energie uit deze uitdaging en de mogelijkheid om bij te dragen aan een positieve verandering.'

Daar verkoop je op korte termijn niet meer capsules door.

'Als we kijken naar de impact op de lange termijn geloof ik sterk in de verantwoordelijkheid die bedrijven moeten nemen. Zeker als je marktleider wil zijn. Los van die verantwoordelijkheid denk ik ook dat hoe gemakkelijker we het voor consumenten maken om duurzame keuzen te maken, des te meer ze geneigd zijn voor onze oplossingen te kiezen.'

Wat raad je je kinderen aan bij het maken van een studie- of loopbaankeuze?

'Dat ze vooral hun eigen pad moeten kiezen. Vaak maken mensen een keuze op basis van verwachtingen van anderen. Mijn advies is om dicht bij jezelf te blijven. Soms zul je ontdekken dat een keuze niet de juiste was, maar daar leer je van. Als je het pad van iemand anders volgt, haal je daar uiteindelijk weinig voldoening uit, omdat het niet echt bij jou past.'

'En kijk vooral naar vooruitgang in plaats van perfectie. Mensen denken vaak dat alles perfect moet zijn. Maar soms is goed genoeg en kun je gaandeweg verbeteringen aanbrengen. Als iets niet perfect is, biedt dat juist een kans om te groeien en te leren.'

Drie tips van Kika Buhrmann

1. Zorg dat je snapt hoe de lijntjes en de processen lopen in een organisatie en wat echt belangrijk is.
2. Maak je keuzen vanuit intrinsieke motivatie.
3. Focus op progressie en niet op perfectie.





LOOPBAAN

- 2023 - heden **CEO Nespresso Nederland**
- 2020 - 2023 **Vice President Sales USA, Nespresso USA**
- 2018 - 2020 **Vice President B2B USA, Nespresso USA**
- 2015 - 2018 **B2B Global Commercial Excellence Director, Nespresso Global**
- 2013 - 2015 **BE Commercial & Marketing Manager, Nespresso Global**
- 2010 - 2013 **Commercial Director B2C Spain, Nespresso Spain**
- 2010 - 2013 **B2C Channel Support Manager, Nespresso Spain**
- 2007 - 2008 **Sales and Marketing Director, Interlead**
- 2004 - 2007 **Managing Director, LinQ Spain**
- 2002 - 2003 **Market Research, NRC Handelsblad**
- 2002 - 2003 **Business Development, Unilever**
- 1999 - 2001 **Account Manager, LinQ Netherlands**

OPLEIDING

- 2006 **Spanish, Esade Business School**
- 1999 - 2005 **International Marketing & Organisation, Universiteit van Amsterdam**