

**NILS VAN DAM (UNILEVER) IS MARKETEEER VAN HET JAAR 2011**

# ‘Je moet de consument

Met een Belgische moeder en een Nederlandse vader was Nils van Dam de geknipte baas van de marketingafdeling van Unilever-Benelux. Hij won de titel Marketeer van het Jaar in ons land en in Nederland eindigde hij in de top drie.

**AD VAN POPPEL,  
FOTOGRAFIE THOMAS LEGRÈVE**



**NILS VAN DAM (UNILEVER)**  
"De mensen denken soms dat marketing alleen gaat om reclame maken, maar dat is slechts een klein deel van het werk."

**N**ils van Dam (48) begon zijn carrière in de margarine-business en sinds oktober is hij countrymanager en president customer development België. Ondertussen had hij andere functies bij Unilever, maar verkaste hij ook even naar Interbrew en Censydiam. Marketing loopt als een rode draad door Van Dams carrière.

Van Dam groeide op in Wilrijk en studeerde voor handelsingenieur aan de Universiteit Antwerpen. Als kind was hij al gepassioneerd door de reclame op de Nederlandse televisie. "Mijn Nederlandse vader wilde altijd het nieuws op de Nederlandse tv volgen en zo zag je die prachtige commercials uit Nederland. Sowieso keek tot de komst van VTM een op de vijf Vlamingen naar de Nederlandse tv."

De kersverse Marketeer van het Jaar is getrouwd en heeft drie kinderen. In

zijn vrije tijd is hij een sportfreak (lopen, fietsen, rugby, hockey, skiën, duiken) en hij leest een breed scala aan boeken.

## **Consumentenpsychologie**

"Het goede van deze prijs is dat het vak marketing daarmee onder de aandacht komt", zegt Van Dam. "Marketing wordt niet altijd correct begrepen door het grote publiek. Vraag aan studenten 'wat doet een marketeer' en dan blijkt dat ze geen scherpe visie hebben. Wat mij betreft gaat marketing om de invulling van de consumentenbehoeften via merken en producten. Je moet vertrekken vanuit de consument, vanuit zijn behoeften, en dan alle resources daarvoor gebruiken. De mensen denken soms dat het gaat om reclame maken, maar dat is slechts een klein deel van het werk."

"In marketing zijn er zo veel facetten die je als een kleine entrepreneur moet

samenbrengen. Het gaat om het begrijpen van het product, wat kan je veranderen, wat niet. Hoe verkoop je het? Hoe staat 'sales' ertegenover en de retail? Hoe past het in het totale portfolio? Hoe maak je goede reclame? Je komt met een marketingmix die de consument gelukkig maakt. Je moet de consumentenpsychologie begrijpen. Marketing is ongelooflijk rijk en leuk, zeker in een bedrijf als Unilever, waar marketing een centrale rol speelt."

Een marketeer is een ondernemer zonder de last van een eigen zaak, zeker in een groot bedrijf als Unilever. "Je kan over middelen beschikken en het zijn niet je eigen middelen. Je moet risico's kunnen nemen, anders is er geen return. En we worden beloond voor die return."

## **Glijdend als boter**

Van Dam ging in 1985 bij Union aan de slag als trainee, dat onderdeel van Uni-

# begrijpen'

lever bevatte ook de margarines. Na zes maanden vertrok zijn toenmalige baas en werd Van Dam in het diepe gegooid. "Dat was een versnelde leerschool. We geloven bij Unilever in training *on the job*. Dan zie je ook direct wat voor vlees je in de kuip hebt."

In 1989 trok Van Dam voor Becel en enkele andere Unilever-merken naar Portugal. Hij volgde een intensieve cursus Portugees omdat hij vindt dat je de taal moet leren. "Taal en cultuur staan dicht bij elkaar. Daarmee werd ik toch een klein beetje insider, al was het werken buiten de comfortzone. Ook omdat het waardesysteem tegengesteld was aan het Noord-Europese, het universalistische. Dat laatste houdt in dat iets overal waar is. Daar komt het 'ik heb altijd gelijk' van de Nederlanders vandaan, het beginselvaste. In Portugal heb je het particularisme. Iets is alleen waar op een bepaald moment in bepaalde omstandigheden. Daar moet je mee leren omgaan."

In 1992 keerde hij terug naar België. Hij wilde zijn roots, zijn vrienden en kennis niet verliezen. Vijf jaar later wilde Unilever dat hij opnieuw naar het buitenland zou gaan, maar Van Dam bedankte voor de eer omdat er geen duidelijkheid was over zijn positie bij een terugkeer. Hij maakte de overstap naar Interbrew en kreeg er naar eigen zeggen een van de topdriemarketingbanen in België. Hij had er de verantwoordelijkheid over 35 merken in ons land en werkte mee aan de internationale programma's met het Canadese Labatt, dat Interbrew toen overgenomen had.

Twee jaar later ging hij als general manager naar het marktonderzoeksbureau Censydiam, dat gespecialiseerd was in kwalitatief consumentenonderzoek. "Ik werkte als marketeer al heel lang met Censydiam. Dat was echt een ongelooflijk goed bedrijf, heel wetenschappelijk onderbouwd en heel inspirerend." De filosofie van Censydiam sloot nauw aan bij hoe Van Dam de mens ziet

functioneren. "De mens is niet rationeel. Die weet amper wat hij wil en niet wil. Censydiam kon psychologische inzichten vertalen in marketinginzichten. Ik kon partner worden in dat mooi groeiende bedrijf. Ik leerde hoe de consumenten in elkaar zitten en hoe belangrijk details zijn."

Maar in 2003 sloot hij de episode Censydiam af. De partners hadden besloten de zaak te verkopen aan het internationale marktonderzoeksbureau Synovate. "Als ik in een groot bedrijf werk, dan in een industrie, niet bij een dienstverlener. Daar ligt mijn kracht niet. Mede-eigenaar zijn was leuk en spannend, maar niet als je een onderdeel bent van een grote researchgroep."

Op dat moment kwam hij weer in het vizier van Unilever. Het bedrijf had het moeilijk in de Europese margarinemarkt. In verschillende landen hadden de merken een gelijkaardige positionering: Solo en Planta in ons land, Rama en Blue Band in Nederland. De marketeers waren de weg kwijt en pogingen om die merken weer op de rails te krijgen, waren mislukt. Van Dam kon een turnaround bewerkstelligen. "We hebben die merken op één positionering samengebracht.

**"Als je globaal vliegt, zit je heel hoog. Maar dan zie je de details niet meer. En juist die details maken het verschil"**

*Nils van Dam, Unilever*

Van twintig packdesigns zijn we naar drie gegaan."

In 2009 kreeg Van Dam de verantwoordelijkheid voor marketing in de Benelux. In die periode had Unilever de organisatie ook op Beneluxniveau opgezet. Er bleef wel een salesploeg in ons land, maar marketing voor de drie landen verhuisde naar Rotterdam. Dat had voordelen, zeker binnen de Unilever-organisatie. De drie landen hadden binnen het concern meer gewicht dan elk apart. Inmiddels is er weer meer marketing naar België gekomen.

"We proberen onze mensen één of twee categorieën diepgaand te leren kennen. Op een gegeven moment moeten zij de business runnen en ben je zelf meer bezig met het conceptuele. Als er dan een probleem is, dan moet je je erin verdiepen. Maar je moet vooral je mensen inspireren, coachen in hoe ze naar marketing moeten kijken. De margarinemarkt ken ik goed. In de andere markten ben ik meer buitenstaander, die zich inwerkt waar het nodig is."

Marketing moet ook lokaal zijn. "Als je globaal vliegt, zit je heel hoog. Maar dan zie je de details niet meer. En juist die details maken het verschil." Dat wil echter niet zeggen dat alles in elk land apart ontwikkeld moet worden. Er wordt meer internationaal geproduceerd. Sommige categorieën zijn internationaler dan andere en worden over de grenzen heen opgevolgd. Voor andere categorieën is er weer meer vrijheid.

"Maar wat niet zo goed werkt, is tussen-niveaus creëren", zegt Van Dam. "Dat gebeurde met de operationele marketing op Benelux-niveau, waar we weer vanaf stapten. Toch hebben de twee landen van elkaar geleerd. Nederlanders hebben een groot zelfvertrouwen, Belgen hebben meer discipline. Een deel van dat zelfvertrouwen, die *can do*-mentaliteit, hebben we van de Nederlanders overgenomen. Maar de discipline is gebleven", lacht de Nederbelg. ©